



---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Patrick Reinhold Helmut Mast**

**Qualitätsführerschaft in der  
Modeindustrie am Praxisbeispiel  
des Luxuslabels Hermès**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Qualitätsführerschaft in der Mode- industrie am Praxisbeispiel des Luxuslabels Hermès**

Autor:  
**Patrick Reinhold Helmut Mast**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM14wD4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Dipl.-Psych. Christine Stamatis**

Einreichung:  
Mittweida, 06.06.2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Quality Leadership in the fashion industry on the practical example of the luxury brand Hermès**

author:

**Patrick Reinhold Helmut Mast**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM14wD4-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Dipl.-Psych. Christine Stamatis**

submission:

**Mittweida, 06.06.2017**

---

## **Bibliografische Angaben**

Mast, Patrick Reinhold Helmut:

Qualitätsführerschaft in der Modeindustrie am Praxisbeispiel des Luxuslabels Hermès

Quality Leadership in the fashion industry on the practical example of the luxury brand Hermès

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Thema der Qualitätsführerschaft in der Modeindustrie auseinander. Es wird der Thematik nachgegangen, welche unternehmerischen Aktivitäten und Maßnahmen sich hinsichtlich der Strategie als Qualitätsführer förderlich erweisen. Ziel ist es herauszuarbeiten, welche Möglichkeiten den Modeunternehmen zu Verfügung stehen, um eine hohe Qualität der gefertigten Produkte auch in Zukunft zu gewährleisten. Um dies auf die Praxis zu übertragen, werden die theoretisch erarbeiteten Kenntnisse mit den Maßnahmen bezüglich der Qualitätssicherung und Fertigung von Luxusprodukten des Luxusmodeherstellers Hermès verglichen. Im Ergebnis wird deutlich, dass das unternehmerische Ziel der Qualitätsführerschaft vor verschiedene Herausforderungen gestellt wird, wie beispielsweise durch die Auswirkungen der Globalisierung und Digitalisierung.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Management und Modemarketing.....</b>	<b>3</b>
2.1 Strukturdaten der Modeindustrie.....	4
2.2 Akteure der Modeindustrie.....	6
2.3 Issues der Modeindustrie.....	8
2.4 Herausforderungen und Trends.....	11
<b>3 Markenmanagement.....</b>	<b>14</b>
3.1 Markenidentität als Führungskonzept.....	18
3.2 Markenimage.....	20
3.3 Markenkommunikation.....	22
<b>4 Qualitätsführerschaft.....</b>	<b>25</b>
4.1 Strategische Ziele.....	27
4.2 Operationale Umsetzung.....	28
4.3 Kult-, Premium- und Luxusmarken.....	30
4.3.1 Luxusunikate.....	32
4.3.2 Handmade Produktion.....	33
4.4 Herstellung und verwendete Materialien.....	33
4.5 Lifecycle von Luxusprodukten.....	35
4.6 Stars der Qualitätsführerschaft.....	37
<b>5 Qualitätsführerschaft in der Modeindustrie am Praxisbeispiel Her-     més.....</b>	<b>40</b>
<b>6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>44</b>
<b>7 Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>48</b>
<b>9 Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>VII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz im Online-Modehandel in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2016.....	5
Abbildung 2: Umsatz der führenden Hersteller von Bekleidung und Accessoires weltweit im Jahr 2013.....	7
Abbildung 3: Nettoumsatz der führenden Unternehmen in der Luxusgüterindustrie weltweit im Jahr 2013. Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista.....	8
Abbildung 4: Datencode einer Chanel Geldbörse. Eigene Aufnahme.....	9
Abbildung 5: Datencode einer Hermès Birkin Tasche. Eigene Aufnahme.....	10
Abbildung 6: Trend-Kategorisierung.....	11
Abbildung 7: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	17
Abbildung 8: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.....	19
Abbildung 9: Komponenten des Markenimages.....	21
Abbildung 10: Drei Formen innengerichteter Kommunikation.....	23
Abbildung 11: Die Hierarchie des Luxus und der Marke.....	32
Abbildung 12: Abgrenzung der Phasen des Lebenszyklus.....	35
Abbildung 13: BCG-Matrix.....	37
Abbildung 14: Rucksack der Marke Prison Art.....	38
Abbildung 15: Handtasche der Marke Prison Art.....	38
Abbildung 16: Handyhülle der Marke Louis Vuitton.....	39
Abbildung 17: Chanel Boy Tasche mit integrierter LED Beleuchtung.....	39
Abbildung 18: Erfolgsfaktoren der Qualitätsführerschaft.....	45

# 1 Einleitung

In der heutigen Zeit stehen Unternehmen vor einem immensen Wettbewerbsdruck. Besonders erschwert wird dieser Wettbewerb durch die voranschreitende Globalisierung, den demographischen Wandel sowie durch neuartige Vertriebsformen wie den Online-Handel. Gerade dieser befindet sich in einem stetigen Wachstum und nur etwa 10 Prozent der Online-Händler können sich im online Markt etablieren (vgl. Reimann 2014).

Auch Modeunternehmen stehen vor dieser Herausforderung. Vor allem Luxusmodemarken werden von diesen Ereignissen beeinflusst. Im Bereich des digitalen Marketings sind viele Luxusmodemarken im Vergleich zu Modeunternehmen, welche sich nicht im Luxussegment positionieren, rückständig. So wurde beispielsweise der Internetauftritt von acht Luxusmodemarken hinsichtlich der Nützlichkeit, Nutzbarkeit, Sichtbarkeit, Attraktivität und Kundenbindung untersucht. Nur drei dieser Marken bieten beispielsweise die Möglichkeit einer Version des Onlineshops in russischer Sprache. Nur eine der untersuchten Marken, Burberry, kann als sogenannte Connected Brand angesehen werden, da diese auf verschiedenen Onlinekanälen wie beispielsweise Instagram und Pinterest vertreten ist (vgl. Adzine 2013).

Gerade bedingt durch den demographischen Wandel und die damit verbundene, immer größer werdende Differenz zwischen arm und reich, wird dem in dieser Arbeit untersuchten Thema eine besondere Relevanz zugesprochen. Wichtig ist dabei zu erwähnen, dass das Verhältnis der nicht Vermögenden im Vergleich zu den Wohlhabenden stetig wächst (vgl. Welt 2016). Hierbei zeigt sich auf, dass gerade Luxusmodemarken durch den demographischen Wandel betroffen sind. Luxusmodeunternehmen werden, bedingt durch den demographischen Wandel, vor die Herausforderung gestellt, weiterhin attraktiv für ihre Käufer zu bleiben, auch wenn sich mit der Zeit möglicherweise weniger Menschen dazu entscheiden werden Luxusgüter zu konsumieren (vgl. Presseportal 2016).

Damit Luxusmodemarken im Wettbewerb beständig bleiben können, bietet das Ziel der Qualitätsführerschaft eine Möglichkeit die angebotenen Produkte durch die hohe Qualität attraktiv für Konsumenten wirken zu lassen. Ziel der Qualitätsführerschaft in der Modebranche ist es, die bestmögliche Qualität im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen zu bieten. Erreicht wird dies unter Anderem durch die Verwendung von hochwertigen und häufig auch seltenen Rohstoffen und Materialien sowie hohe Qualitätsstandards bei der Produktion.

Die Verwendung von hochwertigen und seltenen Rohstoffen und Materialien stellt zudem eine ökologische und ökonomische Relevanz dar. So werden von Luxusmodeunternehmen häufig Materialien wie die Häute und Pelze von exotischen Tieren verarbeitet. Demgegenüber hat die Bedeutung in der Gesellschaft im Bezug auf Nachhaltigkeit und Tierschutz zugenommen und es wird akribisch darauf geschaut, wie Unternehmen mit den ihnen zu Verfügung stehenden Ressourcen haushalten, damit der Klimawandel nicht weiter beschleunigt wird. Ebenfalls steigt der Wunsch der Konsumenten nach Transparenz bei der Produktion sowie bei der Beschaffung der verwendeten Materialien (vgl. Scheferling 2015).

Die vorliegende Arbeit widmet sich einerseits der Frage, wie es einem Luxusmodeunternehmen gelingt, als Qualitätsführer im Markt zu agieren. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, welche unternehmerischen Aktivitäten und Maßnahmen für eine Strategie als Qualitätsführer förderlich und welche hingegen eher hinderlich sein können. Außerdem steht im Fokus des Interesses die Frage, wie sich ein Luxusmodeunternehmen, hinsichtlich der oben genannten Begebenheiten, in Zukunft weiterhin als Qualitätsführer positionieren kann.

Zur Beantwortung der oben aufgezeigten Fragen, wird in dieser Arbeit das Thema der Qualitätsführerschaft in der Modeindustrie am Praxisbeispiel des Luxuslabels Hermés aufgezeigt. Hierbei werden verschiedene Faktoren, welche einen Einfluss auf die Strategie als Qualitätsführer haben, aufgezeigt und die Qualitätsführerschaft als Unternehmensstrategie untersucht und analysiert. Zunächst wird in dieser Arbeit das *Management und Modemarketing* der Modeindustrie beleuchtet.

Hierbei werden die Strukturdaten genannt, damit die derzeitige Situation auf dem Modemarkt aufgezeigt werden kann. Relevante Akteure der Branche werden herausgearbeitet sowie Herausforderungen und Trends dargestellt. Anschließend wird das *Markenmanagement* im Modebereich und dessen Komponenten analysiert. An dieser Stelle wird das Thema der Markenidentität und des Markenimages behandelt und die daraus resultierende Markenkommunikation anhand verschiedener Kommunikationsinstrumente erläutert.

Nachfolgend wird das Thema der *Qualitätsführerschaft* behandelt und im Zusammenhang dessen werden die strategischen Ziele und die operative Umsetzung genannt. Zudem werden verschiedene Luxusmarken erläutert und auf deren Unterschiede eingegangen. Infolge dessen wird der Produktlebenszyklus von Luxusprodukten dargelegt. Weiterhin werden die im Verlauf der Arbeit erworbenen Erkenntnisse anhand des *Praxisbeispiels der Luxusmarke Hermés* aufgezeigt und angewandt. Abschließend werden



Erfolgsfaktoren genannt, welche für das Thema der Qualitätsführerschaft in Zukunft Relevant sein könnten und weitere Chancen im Bezug zur Qualitätsführerschaft darstellen könnten. Damit die Strategie der Qualitätsführerschaft langfristig erfolgreich fortgeführt werden kann, werden am Ende dieser Arbeit *Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen* abgeleitet und formuliert, damit die Strategie der Qualitätsführerschaft optimiert werden kann.

## 2 Management und Modemarketing

Der Begriff des Managements wird als „[...] der Einsatz persönlicher Fähigkeiten zur Erkennung und Erreichung organisatorischer Ziele durch den Einsatz der angemessenen Ressourcen beschrieben. Zum Management gehört auch, zu erkennen, was getan werden muss, Ressourcen zu organisieren und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die erforderlichen Aufgaben zu bewältigen“ beschrieben (Onpulson 2017).

Darüber hinaus wird der Begriff des Managements in vier Bereiche unterteilt. Diese vier Bereiche lauten: „Management als Institution“, „Management als Funktion“, „Managementmethoden“ und „Internationales Management“. Das Management als Institution beschreibt alle diejenigen, die in der Unternehmung leitende Aufgaben übernehmen. Management als Funktion beschreibt Tätigkeiten, die von Führungskräften in allen Bereichen der Unternehmung in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe zu erbringen sind. Managementmethoden werden hier als von Wissenschaftlern entworfene Methoden zur Führung eines Unternehmens beschrieben. Internationales Management wird als Management im globalen Kontext erläutert. Ein wichtiger Bestandteil des Managements stellt das Marketing dar, da diese beiden Komponenten häufig miteinander verknüpft werden, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Der Begriff des Marketings wird nachfolgend behandelt (vgl. Springer 2017).

In der vorliegenden Arbeit werden zwei Definitionen des Marketingbegriffs aufgezeigt, welche den Begriff des Marketings aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Homburg definiert, dass Marketing eine Ableitung des englischen Begriffs „market“ sei, welcher auf eine hohe Bedeutung von Märkten für das Marketing hinweise. Als Markt wird ein Ort des Zusammentreffens zwischen Angebotenen Produkten und der Nachfrage nach diesen Produkten beschrieben, woraus sich am Ende die Preise der Produkte bilden (vgl. Homburg 2017a, 1). „In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potenziellen Nachfragern seiner Produkte [...]. Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung

des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb. Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser Marktbezogenen Aktivitäten [...]. Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketings zielen auf eine [...] optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen“ (Homburg 2017a, 9).

Meffert u. A. definieren den Begriff des Marketings aus historischer und allgemeiner Sicht folgendermaßen. Das Marketing sowie dessen Grundidee, das Prinzip des Austauschs von Gütern, seien schon lange in der Geschichte des Menschen zurückzufolgen. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung dieses Austauschprinzips bilde daraus den Übergang zum modernen Marketingverständnis (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 3). „Im wesentlichen beschäftigt sich das Marketing mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 3).

Betrachtet man nun die Definitionen des Marketing- sowie des Modebegriffs und überträgt diese auf den Fachbereich Mode, so lassen sich verschiedene Anhaltspunkte bezüglich des Modemarketings ableiten. Das Modemarketing beschreibt demnach einerseits, aus Sicht außerhalb der Modeunternehmen, die Planung und Durchführung von Aktivitäten, um die anzubietenden zeitgemäßen und bevorzugten Kleidungsstücke, Accessoires etc. attraktiv darzustellen, um eine Nachfrage bei den möglichen Käufern zu generieren. Aus Sicht innerhalb der Modeunternehmen verfolgt das Modemarketing demnach das Ziel, im Unternehmen selbst Voraussetzungen zu schaffen, damit die aus der Sicht außerhalb der Modeunternehmen verfolgten Maßnahmen umgesetzt werden können. Im Allgemeinen beschäftigt sich demnach das Modemarketing mit einer optimalen Gestaltung von Kundenbeziehungen innerhalb der Modeindustrie.

Um einen umfassenderen Eindruck von der Modeindustrie zu erhalten, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit ein Überblick über den derzeitigen wirtschaftlichen Zustand, über die wichtigsten Unternehmen der Branche sowie über aktuell relevante Themen und Trends im Bereich der globalen Modeindustrie gegeben.

## **2.1 Strukturdaten der Modeindustrie**

Die Modeindustrie befindet sich bedingt durch die Globalisierung und Digitalisierung in einem stetigen Wandel. Im Gegensatz zu den Anfängen der Modeentwicklung werden Textilgüter nicht mehr ausschließlich regional und national vertrieben. Die Modeindustrie ist in

der heutigen Zeit zu einem globalen Geschäft geworden. In Zeiten vor den sozialen Medien bestand die Modebranche nur aus wenigen „Insidern“, heute jedoch ist sie aufgrund dessen zu einem Massenphänomen geworden (vgl. Sack/Wüpper 2014).

Dies gelingt dadurch, dass bedingt durch die digitalen Medien jede Veränderung der Branche in Echtzeit verfolgt und weiterverbreitet werden kann (vgl. Sack/Wüpper 2014). „Die Modewelt hat sich von einer Kreativbranche voller Künstlertypen in eine globale Entertainmentindustrie verwandelt“ (Sack/Wüpper 2014). In einem Artikel von Ihring und Sack aus dem Jahre 2016 wird von einem weltweiten Gesamtumsatz der Modebranche von 253 Milliarden Euro gesprochen (vgl. Ihring/Sack 2016). Hierbei gilt zu erwähnen, dass obwohl der Umsatz des Stationären Einzelhandels rückläufig ist, der Umsatz des Online-Handels jedoch stetig zunimmt (vgl. Flick 2014, 1). Wie in Abbildung 1 ersichtlich, wuchs der Umsatz

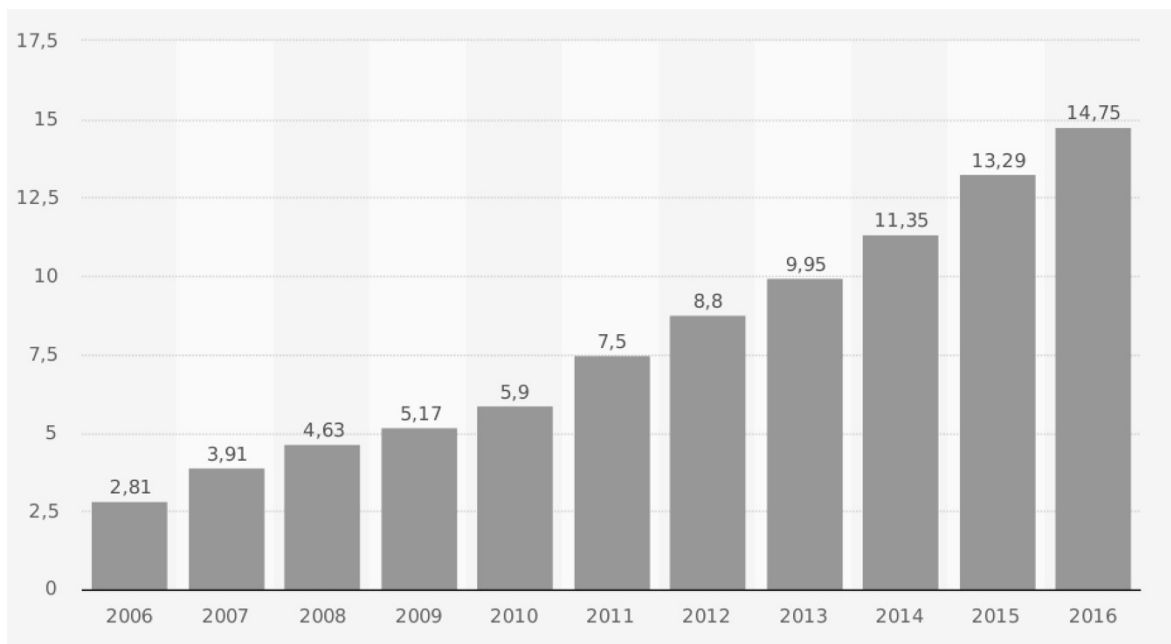


Abbildung 1: Umsatz im Online-Modehandel in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2016.  
Quelle: Bevh 2016.

des Online-Modehandels in Deutschland stetig. Im Jahre 2006 lag dieser bei 2,81 Milliarden Euro. Bereits im Jahre 2016 lag der Umsatz bei 14,75 Milliarden Euro. Dies bedeutet ein gesamtes Umsatzwachstum von mehr als 424% innerhalb von zehn Jahren. Derselbe Trend lässt sich auch in weiteren Ländern feststellen. So sind beispielsweise die Umsätze durch E-Commerce in Asien inzwischen größer als in Europa und der USA (vgl. Werth 2013). Abschließend zeigen die dargelegten Beispiele, dass die Modeindustrie einen großen Wirtschaftsbereich darstellt und bedingt durch die Globalisierung und Digitalisierung

sich in einem Prozess des Wandels befindet. Ebenfalls relevant für das in dieser Arbeit behandelte Thema sind die Akteure der Modeindustrie. Diese werden im nächsten Unterkapitel behandelt.

## **2.2 Akteure der Modeindustrie**

Unter dem Begriff des Akteurs beschreibt man im wirtschaftlichen Sinne „einzelne Personen, Unternehmen, staatliche Einheiten oder jeweils eine Gruppe davon, die wirtschaftliche Transaktionen tätigen“ (Steger 2009). Übertragen bedeutet dies auf die Modeindustrie, dass der Begriff des Akteurs die in der Wirtschaft agierenden und einflussreichen Modeunternehmen ebenso wie deren Standorte, die Konsumenten und deren Kaufverhalten, sowie die mediale Aufmerksamkeit welche dem Thema Mode entgegengebracht wird, beschreibt.

Die Medien und die damit verbundene mediale Aufmerksamkeit stellen einen wichtigen Akteur der Modebranche dar. Hierbei kann der Einsatz und die Intervention durch Medien Vorteile und Nachteile mit sich bringen. Durch den Einsatz von sozialen Netzwerken wie beispielsweise Instagram wird das Handydisplay als digitales Schaufenster der Modeunternehmen genutzt. Hierdurch wird vor allem Nähe zu den Konsumenten geschaffen und diese stehen nicht mehr am Ende der Wertschöpfungskette, sondern befinden sich mitten darin. Dies gelingt vor allem, dass die Konsumenten direkt via Gefällt-Mir-Knopf und Kommentarfunktion eine Rückmeldung geben können und gleichzeitig eine schnelle Informationsverbreitung in den jeweiligen sozialen Netzwerken stattfindet (vgl. Urbschat 2014). Demgegenüber steht jedoch auch, dass sich mögliche Skandale oder Missstände in gleicher Geschwindigkeit in sozialen Netzwerken verbreiten können.

Auch die Standorte und Länder sind hinsichtlich der Produktion sowie durch das Handeln im globalen Markt als Akteure anzusehen. Hierbei stehen vor allem im Hinblick auf die Globalisierung die schlechten Arbeitsbedingungen in den Textilfabriken der Entwicklungsländer im Fokus (vgl. Germund 2014). Auch im Kontext der Globalisierung relevant scheint der Online-Handel. Dieser verzeichnet in Asien weltweit das größte Wachstum (vgl. Russ 2015).

Um darzustellen, welche Modeunternehmen die größten Akteure im Bereich Mode sind, wird auf Abbildung 2 verwiesen. Diese zeigt den Umsatz der führenden Hersteller von Bekleidung und Accessoires weltweit im Jahre 2013 in Millionen US-Dollar. Auffallend ist, dass das Unternehmen Nike mit ca. 27 Milliarden US-Dollar mit Abstand den meisten Umsatz

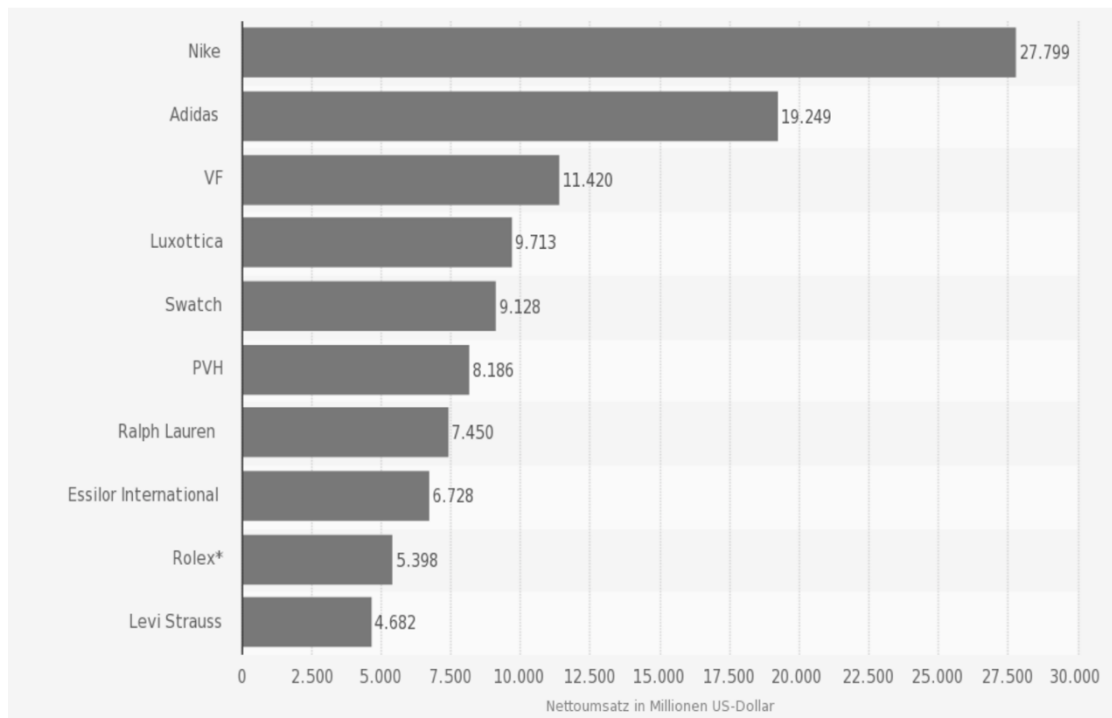


Abbildung 2: Umsatz der führenden Hersteller von Bekleidung und Accessoires weltweit im Jahr 2013.  
Quelle: Deloitte 2013.

generieren konnte, gefolgt von Adidas mit ca. 19 Milliarden US-Dollar. Da in diesem Bericht jedoch die Qualitätsführerschaft von Luxuslabels genauer untersucht wird, wird folglich auf die führenden Unternehmen in der Luxusgüterindustrie eingegangen. Die oben genannten Werte sollen lediglich eine Referenz darstellen, damit die nun genannten Modeunternehmen im Luxusbereich besser in der Modebranche allgemein eingeordnet werden können und einen Eindruck vermittelt wird, wie nah oder fern diese zu den Marktführenden Unternehmen Nike und Adidas sind. Abbildung 3 zeigt die Nettoumsätze der führenden Luxusmodeunternehmen im Jahre 2013. Es ist zu erkennen, dass die Moët-Hennessy-Louis-Vuitton Gruppe mit ca. 38 Milliarden US Dollar Umsatz den meisten Umsatz generieren konnte, gefolgt von dem Modeunternehmen Richemont.

Obwohl die führenden Modeunternehmen sowohl allgemein als auch im Luxussegment hohe Umsätze erzielen steht dem gegenüber das Verhalten der Konsumenten. Betrachtet man dieses erkennt man, dass in Deutschland Frauen durchschnittlich 850€ und Männer 420€ im Jahr (Stand 2014) für Bekleidung und Schuhe ausgeben. Viele der Konsumenten sind demnach nicht bereit höhere Preise für modische Kleidung zu zahlen. Als Gründe hierfür wird die Übersättigung des Marktes, der Online-Handel sowie das agieren der Fast-

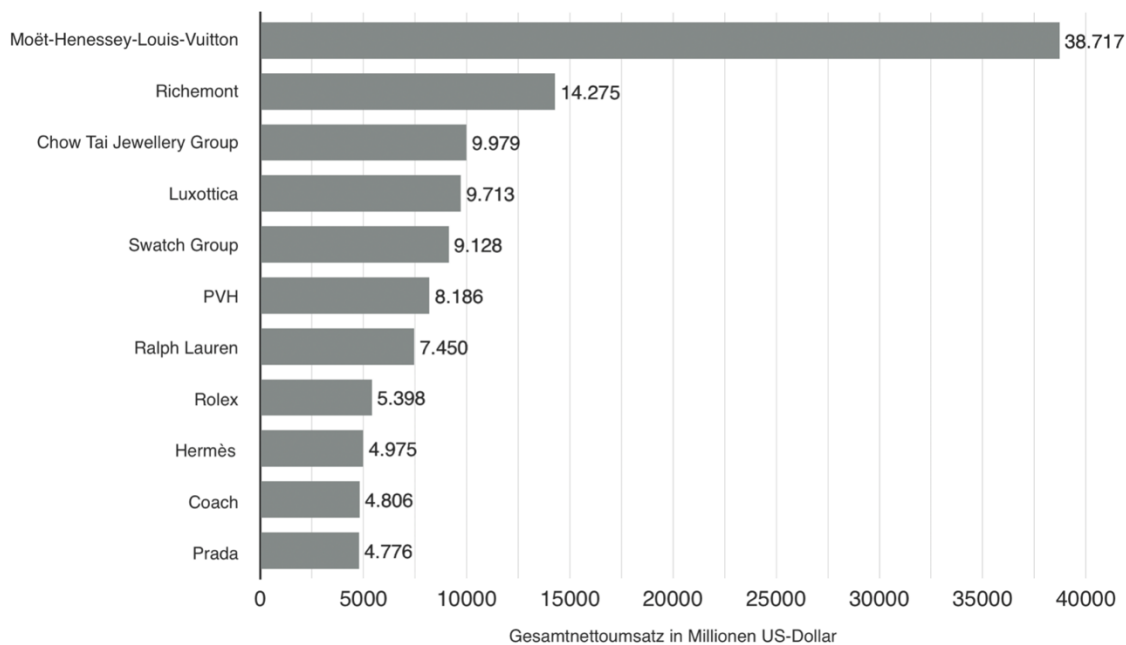


Abbildung 3: Nettoumsatz der führenden Unternehmen in der Luxusgüterindustrie weltweit im Jahr 2013.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2013.

Fashion-Hersteller im Markt angeführt (vgl. Kistler 2014). Die Angaben zu den durchschnittlichen Ausgaben für Kleidung, welche im Vergleich zu den von den Luxusunternehmen aufgerufenen Preisen niedrig erscheinen, stellen für Luxusmodeunternehmen ein wichtiges Thema sowie eine Herausforderung dar. Genauer beleuchtet werden diese Gesichtspunkte in den hier folgenden Unterkapiteln.

## 2.3 Issues der Modeindustrie

Dem englischen Begriff „Issue“ werden mehrere Bedeutungen zugeschrieben. Übersetzt in die deutsche Sprache kann dieser einerseits „Problem“ oder „Streitpunkt“ und andererseits „Thema“ oder „Aspekt“ bedeuten. Auf das in der hier behandelten Arbeit gewählte Thema angewandt, stellt der Begriff Issues im Bereich der Luxusmodeunternehmen zeitgenössische Probleme, Diskussionen und Themen dar. Denn auch diese stehen vor den klassischen Themen und Problemstellungen der Marktwirtschaft. Folglich werden nun drei große Probleme und Themen dargestellt, wovon speziell Luxusmodeunternehmen betroffen sind.

*Ausgabebereitschaft:* Wie bereits zuvor am Beispiel Deutschland erwähnt, ist die Ausgabebereitschaft für Mode im Durchschnitt und im Vergleich zur Preisgestaltung der Luxusmodeunternehmen eher gering. Dies stellt ein Kernproblem dar. Um weitere Zielgruppen zu erreichen, welche möglicherweise unter derzeitigen Umständen nicht bereit wäre diese hohen Preise zu zahlen, sind Unternehmen zum Umdenken angeregt. Gerade Luxusmodeunternehmen, welche nicht die Liste der Umsatzstärksten Unternehmen ihrer Art anführen, reagieren entsprechend auf diese Problemstellung. Ein Beispiel hierfür sind die zwischen Modedesigner oder Luxusmodeunternehmen und der Modekette H&M entstandenen Kollaborationen (vgl. Joswig 2009).

*Repliken:* Besonders Modeartikel im Luxusbereich werden häufig von anderen Unternehmen repliziert und gefälscht, um diese für einen im Vergleich zum Originalpreis günstigen Preis anzubieten. Häufig werden damit Konsumenten erreicht, welche nicht bereit sind deutlich mehr für einen originalen Artikel auszugeben. Im Jahr 2008 wurden beispielsweise über 178 Millionen gefälschte Artikel in der europäischen Union beschlagnahmt (vgl. Beschlagnahmung 2009). Davon entsprachen 10% Kleidung und Accessoires, was demnach über 17,8 Millionen beschlagnahmte Modeartikel beschreibt (vgl. Produktgruppe 2010). Eine Umfrage der Technischen Universität München aus dem Jahr 2009, welche 454 Befragte Teilnehmer nach Kaufgründen für Fälschungen aus dem Internet befragte, zeigt, dass die Hoffnung, dass es sich um einen gut gefälschten Artikel handelt und somit Geld gespart wird, als Hauptgrund angeführt wird. Gefolgt wird dies von der Hoffnung, dass der gefälschte Artikel sich um ein Original aus Überproduktion handelt. Auch die Hoffnung, dass es sich um einen gestohlenen Originalartikel handelt, wird aufgeführt (vgl. Kaufgründe 2009). Dies stellt besonders Luxusmodeunternehmen vor die Herausforderung, dem entgegenzuwirken. Viele dieser Unternehmen nutzen von ihnen bestimmt gewählte Merkmale wie individuelle Datenstempel, wie auf Abbildung 4 und 5 zu erkennen, um die Originalität des angebotenen Produkts sowie dessen Entstehungsort zu kennzeichnen.



Abbildung 5: Datenstempel einer Hermès Birkin Tasche.  
Quelle: Eigene Aufnahme.



Abbildung 4: Datencode einer Chanel Geldbörse.  
Quelle: Eigene Aufnahme.

*Umwelt- und Tierschutz:* Kritisch von Konsumenten betrachtet werden zudem die Fabrikation sowie die verwendeten Materialien der Luxusgüter. Ein Problem, welches sich daraus für die Luxusmodeunternehmen ergibt ist, dass häufig seltene und exklusive Materialien für die angebotenen Produkte verwendet werden. Zu diesen Materialien zählen beispielsweise Edelmetalle und Tierhäute/Pelze. Dass Konsumenten gezielt mehr Geld für Produkte ausgeben, welche unter fairen Bedingungen produziert wurden zeigt die Zunahme an gekauften Fair-Trade-Produkten (vgl. Robert). Werden nun Missstände in der Produktion aufgedeckt, entsteht häufig eine Welle der Empörung. Ein Beispiel hierfür liefert der von der



Tierschutzorganisation Peta veröffentlichte Bericht, welcher über angebliche Missstände in der von dem Luxusmodeunternehmen Hermès beauftragten Reptilienfarm zur Gewinnung von Exotenleder berichtet (vgl. Peta 2015). Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass Umwelt- und Tierschutz von den Luxusmodeunternehmen ernstgenommen werden sollte, da diese besonders von diesem Thema betroffen sind.

Welche Herausforderungen die oben genannten Problemstellungen mit sich bringen und welche Trends dies begünstigen oder dem entgegenwirken, wird im nächsten Unterkapitel erläutert.

## 2.4 Herausforderungen und Trends

Wie bereits im Kapitel zuvor beschrieben, entstehen aus den genannten Problemen und Thematiken die verschiedensten Herausforderungen für Luxusmodeunternehmen. Beeinflusst und begünstigt wird dies unter anderem auch durch Trends, welche die Einstellungen der Akteure bezeichnet als Unternehmen sowie Konsumenten beeinflussen.

Zu Beginn jedoch wird der Begriff des Trends definiert. Laut Deckers/Heinemann stellen Trends Veränderungen in der Umwelt dar, die in der Gegenwart bereits sichtbar und wirksam sind und somit quantitativ abgeschätzt und qualitativ beschrieben werden können. Man unterscheidet Trends nach Relevanz, Länge und Intensität in fünf Trendarten (vgl. Deckers/Heinemann 2008, 56-58). Wie in Abbildung 6 ersichtlich werden Megatrends als Universal Trends mit einer Dauer bis 30 Jahren bezeichnet.

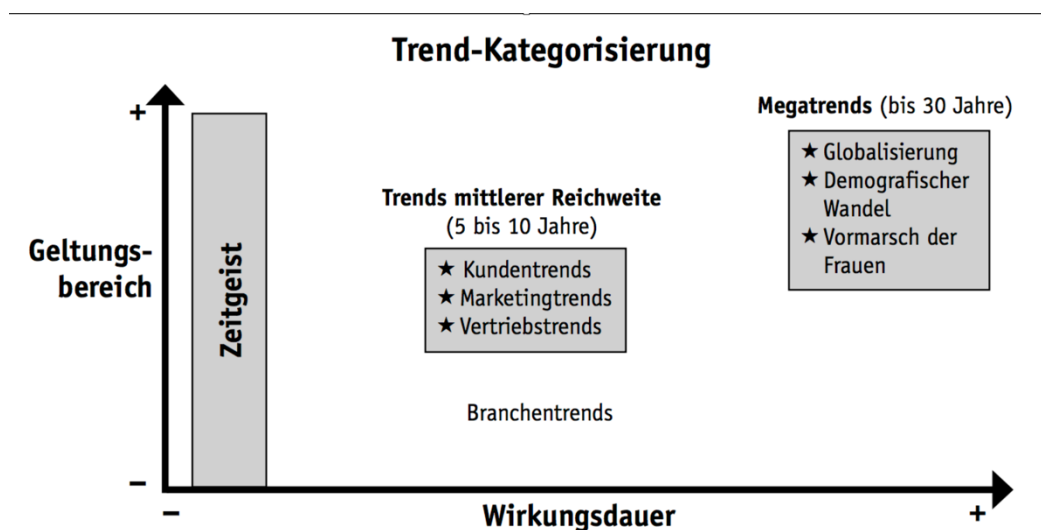


Abbildung 6: Trend-Kategorisierung.  
Quelle: Deckers/Heinemann 2008, 59.

Eine Abstufung stellen Trends mittlerer Reichweite dar, welche 5-10 Jahre andauern. Innerhalb dieser wird zudem zwischen soziokulturellen Trends, Konsumententrends sowie Marketing- und Vertriebstrends unterschieden (vgl. Deckers/Heinemann 2008, 56-58).

„Trends beschreiben Veränderungsbewegungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie manifestieren sich tagtäglich auf den Märkten und in unseren Lebensweisen, in Kultur, Politik und natürlich im Business. Als gesellschaftliche >>Driving Forces<< nisten sie sich gewissermaßen in den Quellcodes unserer Welt ein und transformieren Wünsche und Gewohnheiten, Märkte und Institutionen. Diese Prozesse kann man analysieren, diagnostizieren und kartografieren.“ (Horx u. a. 2007, 7).

Man kann beiden Definitionen entnehmen, dass Trends demnach Veränderungen in der Umgebung darstellen. Erwähnenswert ist auch die Annahme, dass Trends durchaus erkennbar und abbildbar seien. Wendet man diese Erkenntnisse nun auf das Thema dieser Arbeit an, so erkennt man verschiedene Herausforderungen für Luxusmodeunternehmen welche sich aus den aktuellen Trends ergeben.

Für das Thema dieser Arbeit relevante Trends und die daraus resultierenden Herausforderungen werden nachfolgend aufgezeigt.

*Demographischer Wandel* Bedingt durch den demographischen Wandel und dem damit verbundenen Umbruch der Gesellschaft werden besonders Luxusmodeunternehmen vor neue Herausforderungen gestellt. Besonders durch die, bereits in der Einleitung dieser Arbeit erwähnte, immer größer werdende Kluft zwischen Wohlhabenden und nicht Wohlhabenden stehen Luxusmodeunternehmen vor der zukünftigen Herausforderung trotz dessen attraktiv für die Konsumenten zu erscheinen. Besonders prekär erscheint die Tatsache, dass diese Unternehmen sich einer andere Stellschraube bedienen müssen als jener des Preises, um weiterhin als Luxusmodeunternehmen wahrgenommen zu werden (vgl. Megatrends 2016).

*Verschärfung der Energie- und Ressourcenlage, Ökologisierung* Luxusmodeunternehmen sind ebenfalls von der ökologischen Situation abhängig. Vor allem durch die stetige Abnahme der verfügbaren Ressourcen sind diese Unternehmen betroffen. Durch die hohe mediale Relevanz sind viele Konsumenten bezüglich der Umweltthemen sensibilisiert und beobachten akribisch alle Schritte eines Unternehmens. Die Herausforderung besteht somit hierin, die Produktionsmethoden zeitgemäß anzupassen und ein entsprechendes Bewusst

sein innerhalb des Unternehmens bezüglich der Umweltthemen zu schaffen (vgl. Megatrends 2016).

*Globalisierung und Digitalisierung* Ein weiterer Faktor welcher besonders für Luxusmodeunternehmen von hoher Relevanz ist, ist die Globalisierung sowie die Digitalisierung. Die Globalisierung stellt diese Unternehmen vor die Herausforderung den Markt als globalen Markt in allen Facetten zu betrachten und nicht mehr regional oder national zu sehen. Eine weitere Herausforderung, welche sich daraus ergibt besteht darin, dass diese Unternehmen jeden Markt auf der Welt, in dem sie agieren, als einzelnen Markt mit allen Wirtschaftsfaktoren wahrnehmen müssen und zudem zusätzlich ein Konsens schaffen, um all diese einzelnen Märkte als Ganzes betrachten zu können. Wie das oben genannte Beispiel von Peta zeigt, kann auch bedingt durch die Digitalisierung und der damit entstandenen Wissenskultur, von jedem Individuum einzeln Wissen abgefragt und verbreitet werden. Gerade für Luxusmodeunternehmen kann dies sowohl positive als auch negative Herausforderungen darstellen. Unterstützt wird dies durch die Tatsache, dass das Phänomen des sogenannten Greenwashings in den letzten Jahren bedeutend zugenommen hat. Greenwashing „bezeichnet den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren“ (vgl. Springer2). Hohe Aufmerksamkeit hat dieses Thema dadurch erhalten, dass diese fehlenden Maßnahmen bedingt durch die Digitalisierung und der damit verbundenen Informationsverbreitung aufgedeckt wurden. Somit besteht die Herausforderung für Luxusmodeunternehmen darin, transparent und gleichzeitig authentisch zu sein, da im Falle einer Verschleierung von Missständen diese trotzdem von Individuen herausgefunden und gar verbreitet werden können (vgl. Megatrends 2016).

*Individualisierung* Zuletzt sind Modeunternehmen im Luxussegment von dem Trend der zunehmenden Individualisierung betroffen. Der Trend der Individualisierung stellt diese Unternehmen vor allem vor die Herausforderung individuelle Produkte anzubieten. Die Zunehmende Individualisierung sorgt ebenfalls in der Gesellschaft dafür, dass bedingt durch den Pluralismus der einzelnen Lebensstile die Suche nach Orientierung und Halt im Fokus steht. Daraus resultiert die Herausforderung, dass Luxusmodeunternehmen in Zukunft gezielt auf diese Veränderungen reagieren müssen und im Idealfalls als Orientierungshilfe agieren (vgl. Megatrends 2016). Welche Möglichkeiten und Maßnahmen die Modeunternehmen im Luxussegment aktuell schon nutzen und welche Ansätze diese liefern, um auf die oben genannten Herausforderungen reagieren zu können wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit pointiert

### 3 Markenmanagement

Zu Beginn dieses Kapitels sollte zunächst der Markenbegriff definiert werden. Der Begriff Marke kann einerseits „als ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden. Die zu Grunde liegende Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten“ (Meffert/Burmann/Koers 2002, 6).

Manfred Bruhn führt eine Vielzahl von Definitionsansätzen für Markenbegriffe an. Diese stellen seiner Meinung nach einen Indikator dar, um feststellen zu können, was eine Marke, was keine Marke und was zurzeit noch keine Marke ist.

Ein Ansatz dafür liefert der absatzsystemorientierte Ansatz. Dieser Ansatz betrachtet eine Marke nicht als ein Bündel von Produkteigenschaften, sondern untersucht ob die Marke marketingpolitische Ziele erreichen kann und somit auf die Schaffung eines möglichen Bekanntheitsgrades und eines prägnanten Images ausgerichtet ist.

Ein weiterer Ansatz stellt der wirkungsbezogene Ansatz dar. Dieser Ansatz beschreibt die Marke nicht ausschließlich aus der Hersteller oder Gesetzgebersicht. Bei diesem Ansatz stehen wiederum das Vorstellungsbild sowie die subjektive Wahrnehmung der Konsumenten im Fokus. Ist dieser Fall gegeben, so kann eine Leistung als Marke bezeichnet werden.

Darüber hinaus wird der erfolgsorientierte Ansatz erläutert. Dieser Ansicht nach kann eine Leistung als Marke bezeichnet werden, sobald diese sich erfolgreich am Markt etabliert hat.

Zuletzt wird der qualitätsbezogene Ansatz dargestellt. Dieser beschreibt, dass eine Leistung konstant die Garantie für gleichbleibende oder verbesserte Qualität bieten muss, um einerseits das Kaufrisiko für Konsumenten zu sinken und andererseits damit diese als Marke definiert werden kann (vgl. Bruhn 2002, 7-8).

Abschließend wird der Markenbegriff zusammengefasst als Kurzfassung wie folgt definiert: „Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben,

dass eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann“ (Bruhn 2002, 18).

Der Begriff des Managements wurde bereits im zweiten Kapitel dieser Arbeit definiert. Kurz zusammengefasst bedeutet dieser die Führung zur Erreichung von organisatorischen Zielen. Betrachtet man nun diese beiden Begriffe wird ersichtlich, dass Markenmanagement die Führung einer Marke zur Erreichung der Unternehmensziele dient. Auf das in der Arbeit behandelte Thema angewandt bedeutet dies konkret die Führung einer Luxusmarke, zur Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern sowie zur Erreichung der Unternehmensziele.

Das Markenmanagement stellt, neben dem Innovationsmanagement und dem Management bereits etablierter Produkte am Markt, ein zentrales Entscheidungsfeld der Produktpolitik dar. Die Notwendigkeit für den Einsatz des Markenmanagements ergeben sich aus der steigenden Produkt- und Markenvielfalt, der Kommunikationsflut durch soziale Medien sowie durch die steigenden Kosten der Markenführung. Klassisch angewendet wird das Markenmanagement im Konsumgütersektor, worunter auch das hier behandelte Thema zählt (vgl. Homburg 2017b, 623).

Das Markenmanagement umfasst drei zentrale Entscheidungsfelder. Hierunter zählen die Festlegung einer Markenstrategie, die Festlegung eines Markenauftrittes sowie die Gestaltung der Markenkontrolle (vgl. Homburg 2017b, 627). Die wesentlichen Inhalte, welche bei der Festlegung einer Markenstrategie relevant sind, wurden von Kotler u. a. in Form der sogenannten strategischen Entscheidung im Markenmanagement erläutert.

Die strategische Entscheidung im Markenmanagement wird laut Kotler u. a. in vier Entscheidungsfelder unterteilt. Der erste Teil hiervon stellt die Markenpositionierung dar. Eine Marke kann nur erfolgreich werden, wenn in den Köpfen der Zielgruppe klar positioniert ist. Dafür verantwortlich sind zum Beispiel Produkteigenschaften, welche mit einer bestimmten Marke verbunden werden und somit eine Präferenz gebildet wird. Ebenfalls verantwortlich für eine erfolgreiche Markenpositionierung ist der Produktnutzen (vgl. Kotler u. a. 2007, 651). Häufig steht der funktionale Nutzen eines Produktes nicht mehr im Vordergrund. Der Zusatznutzen ist zu einer wichtigen Größe bezüglich der Markenpositionierung geworden und gewinnt immer weiter an Bedeutung (vgl. Marketingkönig).

Als zweiter Punkt einer Erfolgreichen Markenpositionierung wird der Markenname erwähnt. Dieser Aspekt ist relevant für einen hohen Bekanntheitsgrad sowie Markenwert der Marke.

Wichtig bei der Wahl eines geeigneten Markennamens ist, dass er an den Nutzen und die Vorteile des Produktes erinnert, einprägsam, leicht auszusprechen und zu erkennen und möglichst einzigartig ist. Außerdem sollte er einfach und sinnvoll übersetzt werden können, sofern die Marke international vertrieben werden soll (vgl. Kotler u. a. 2007, 653). Der Markeneigner wird als dritter Punkt der Markenpositionierung genannt. Dies bedeutet, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, eine Marke aufzubauen. Hierbei wird zwischen einer Herstellermarke und einer Eigenmarke des Handels unterschieden. Eine Herstellermarke bedeutet, dass der Hersteller seine Marke direkt vertreibt, wohingegen bei einer Handelsmarke ein Wiederverkäufer vom Hersteller beliefert wird. Zusätzlich kann ein Hersteller eine Fremde Marke, welche bereits etabliert ist, als Lizenzmarke übernehmen. Eine weitere Möglichkeit bietet der Zusammenschluss zwei oder mehrerer Hersteller, um gemeinsam eine Marke anzubieten. Diese Art von Marke wird als Co-Brand bezeichnet (vgl. Kotler u. a. 2007, 654f).

Als letzter Punkt wird die Markenentwicklung thematisiert. Hierbei hat das Unternehmen vier Möglichkeiten zu entscheiden, in welche Richtung und wie es seine Marke entwickeln möchte. Dies kann beispielsweise durch die Erweiterung einer Produktlinie geschehen, wodurch weitere Produkte mit gleichem Markennamen in anderen Variationen angeboten werden. Ebenfalls kann die Markenentwicklung in Form der Markenausweitung geschehen, das bedeutet, dass neue Produktkategorien unter dem gleichen Markennamen angeboten werden. Die Mehrmarkenstrategie zeichnet sich durch vom Unternehmen mehrere angebotene Produkte mit unterschiedlichen Namen aus, bei denen der Markenname kaum in Erscheinung tritt. Die vierte Möglichkeit ist die Einführung einer neuen Marke, mit dem Ziel der Etablierung einer neuen Marke in einer neuen Produktkategorie (vgl. Kotler u. a. 2007, 657f).

Die Festlegung eines Markenauftrittes stellt das zweite zentrale Entscheidungsfeld dar. Hier wird der Fragestellung nachgegangen, wie die Marke am Markt konkret erscheinen soll. Hierzu zählt, wie bereits oben erwähnt, die Gestaltung des Markennamens sowie die Gestaltung der Marketinginstrumente zur Umsetzung der angestrebten Marketingstrategie (vgl. Homburg 2017b, 639).

Das dritte zentrale Entscheidungsfeld des Markenmanagements stellt die Markenkontrolle dar, die im wesentlichen Auskunft über den Markenerfolg liefert. Hierbei wird überprüft, ob die Marke und die vorausgegangenen Maßnahmen zu einem Markenerfolg führen (vgl. Homburg 2017b, 644f). „Der Markenerfolg (Brand Equity) umfasst den Erfolg einer Marke

im Hinblick auf potenzialbezogene, markterfolgsbezogene sowie wirtschaftliche Erfolgsgrößen“ (Homburg 2017b, 645). Hierbei wird überprüft, ob die gewünschte Markenbekanntheit, das gewünschte Image, sowie die markenbezogenen Einstellungen bei den Nachfragern erreicht wurden (vgl. Homburg 2017b, 645). Ein Konzept der Markenführung stellt das identitätsbasierte Konzept der Markenführung dar. Dieses geht über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung beim Nachfrager, über das Markenimage, hinaus und analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht aller internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institution, welche die Marke trägt. Dieses Selbstbild wird als Markenidentität bezeichnet und umfasst alle Merkmale der Marke, welche aus Sicht der internen Zielgruppen den Charakter der Marke definieren (vgl. Burmann u. a. 2015, 29).

Das Markennutzenversprechen hat direkte Auswirkungen auf das der Marke entgegengebrachte Vertrauen (vgl. Burmann/Meffert/Feddersen 2012, 11). Es repräsentiert die kaufrelevanten Nutzen, welche gegenüber der Zielgruppe von der Marke erbracht werden sollen und entsteht durch die Verdichtung der zumeist umfassenden Aussagen der Markenidentität auf wenige, verständliche Aussagen. Außerdem soll es eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern sicherstellen und die für das Kaufverhalten relevanten Marktbedürfnisse der Nachfrager adressieren (vgl. Burmann u. a. 2015, 30). Das Markenverhalten beinhaltet die Produkt- und Serviceleistungen einer Marke, das Verhalten der Mitarbeiter einer Marke im Kontakt zu Nachfragern sowie alle weiteren Kontakte der Marke mit den Nachfragern. Wie in Abbildung 7 ersichtlich, steht demgegenüber unmittelbar das Markenerlebnis des

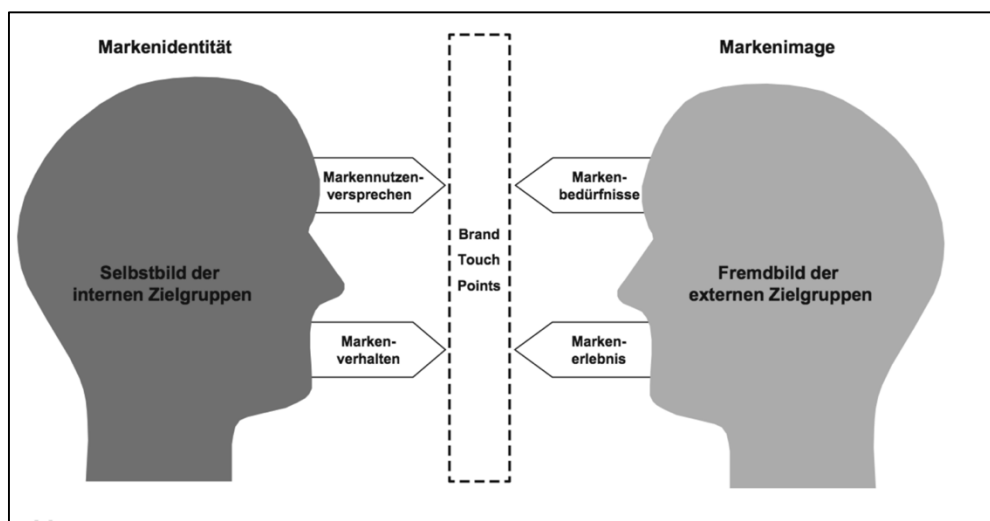


Abbildung 7: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.  
Quelle: Burmann u. a. 2015, 30.

Nachfragers, welches Berührungspunkte, sogenannte Brand Touch Points, zwischen der Marke und den Nachfragern darstellt. Diese Erfahrungen der Nachfrager mit der Marke schlagen sich im Markenimage nieder. Damit die Markenerlebnisse an allen Brand Touch-Points mit den Bedürfnissen und Erwartungen der anzusprechenden Nachfrager übereinstimmen, muss das tatsächliche Markenverhalten dem kommunizierten Markenversprechen entsprechen. Man spricht dann von einer hohen Markenauthentizität. Geschieht dies nicht, können eine Verschlechterung des Markenimages, negative Mund-zu-Mund Propaganda und eine Abwanderung der Nachfrager zu Konkurrenzmarken die Folge sein (vgl. Burmann u. a. 30f). Der Begriff der Markenidentität sowie des Markenimages werden in den folgenden Unterkapiteln genauer erläutert und dargelegt.

### **3.1 Markenidentität als Führungskonzept**

Die Markenidentität dient dazu, zum Ausdruck zu bringen, wofür eine Marke steht und umfasst die essentiellen und wesensprägenden Merkmale einer Marke. Dies ist vor allem wichtig, damit die Marke den verschiedenen Anspruchsgruppen, sowohl intern als auch extern, durch Kommunikation näher gebracht werden kann. Um eine Markenidentität zu vermitteln scheint es wichtig, dass man den externen Anspruchsgruppen die zentralen Nutzen und Eigenschaften der Marke sowie die Gefühlswelten und Erlebnisse, welche mit dieser Marke zu verknüpfen sind, vermittelt. Bei internen Anspruchsgruppen kann die Markenidentität dadurch erzielt werden, indem man die Marke versucht in das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern. Dies geschieht durch die Darlegung der zentralen Markeneigenschaften mit den daraus folgenden Konsequenzen für den Arbeitsplatz jedes Einzelnen. Ziel ist es, dass sich Unternehmensinterne Anspruchsgruppen mit der Marke identifizieren und eine Bindung zu dieser aufbauen und somit ein markenkonformes Handeln ermöglicht wird (vgl. Esch/Fischer 2009, 381).

Auf Basis der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung kann die Markenidentität, wie in Abbildung 8 zu erkennen, in sechs Komponenten unterteilt werden, welche eine Beschreibung dieser ermöglichen (vgl. Burmann u. a. 2015, 43).

Die *Markenherkunft* ist für die Markenführung von hoher Relevanz, da zunächst der Ursprung einer Marke durch die externen und internen Zielgruppen wahrgenommen und interpretiert wird. Die Markenherkunft ist eng mit der Markenhistorie verbunden und greift einzelne Facetten dieser auf, weswegen die Markenherkunft als langfristig gestaltbare



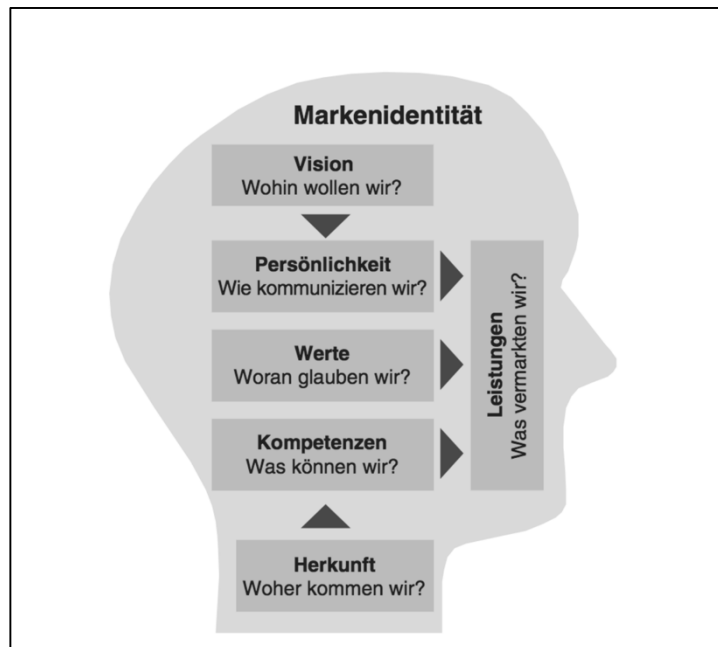


Abbildung 8: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.  
Quelle: Burmann u. a. 2015, 43.

Identitätskomponente bezeichnet werden kann (vgl. Blinda 2007, 104). Sie bildet das Fundament der Markenidentität und beantwortet die Frage „Wo kommen wir her?“ (vgl. Meffert/Burman/Kirchgeorg 2015, 331). Die *Markenvision* kann als langfristige realisierbare Wunschvorstellung einer Marke gesehen werden, welche wichtige Motive von Mitarbeitern und Nachfragern ansprechen soll. Sie beantwortet die Frage „Wohin wollen wir?“ und weist gegenüber den Marktzielen einen geringeren Konkretisierungsgrad auf, ist jedoch durch einen längeren Zeithorizont geprägt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331).

Die *Markenkompetenzen* stellen die spezifischen organisationalen Kompetenzen eines Unternehmens zur marktgerechten Identifikation, Veredelung und Kombination von Ressourcen dar (vgl. Burmann u. a. 2015, 48f). Sie prägen in besonderer Weise das Selbstverständnis der Markenmitarbeiter und die Glaubwürdigkeit der Marke bei den Nachfragern und beantworten die Frage „Was können wir?“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331). Markenkompetenzen können somit Veredelungs-, Marktzufuhr- und Meta-Kompetenzen unterteilt werden. Kurz zusammengefasst besteht die Veredelungskompetenz aus der Fähigkeit, relevante Informationen am Markt, beispielsweise Trends, wahrzunehmen und intern adäquat darauf zu reagieren sowie aus der strategischen Planungskompetenz. Die Marktzufuhr-Kompetenzen ermöglichen die Gestaltung der Leistungserstellung. Die Meta-Kompetenzen bestehen aus der Kundenaquisitions- sowie der Kundenbindungskompetenz (vgl. Burmann u. a. 2015, 49f).

Die *Markenwerte* repräsentieren die Grundüberzeugungen von Mitarbeitern und Management. Sie bilden die symbolische Essenz der Markenidentität und bringen somit wichtige emotionale Komponenten dieser zum Ausdruck. Sie sollen einen Bezug zu dem durch die Marke versprochenen Nutzen aufweisen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331). Außerdem bilden sie einen Rahmen für operative und strategische Entscheidungen und legen auf diese Weise die Art des gegenwärtigen Markenauftritts fest (vgl. Schallehn 2012, 64). Markenwerte beantworten die Fragestellung: „Woran glauben wir?“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331).

Die *Markenpersönlichkeit* legt den verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke fest (vgl. Burmann u. a. 2015, 44). Sie beantwortet die Fragestellung: „Wie kommunizieren wir?“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331).

Die daraus resultierenden *Markenleistungen*, welche die Produkte und Dienstleistungen einer Marke beschreiben, basieren direkt auf der Markenkompetenz und legen fest, wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird. Sie beantwortet die Fragestellung: „Was vermarkten wir?“ (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331). „Wichtig für die Glaubwürdigkeit einer Marke ist ein hoher Fit zwischen den Markenleistungen und den übrigen fünf Komponenten der Markenidentität, denn letztlich wird eine Marke stets ganzheitlich wahrgenommen“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 331).

Zusammenfassend ist für die Markenidentität festzuhalten, dass Aussagen über die hier genannten Identitätskomponenten für die tatsächliche Ausprägung der Markenidentität nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen im Einzelfall anzutreffen sind (vgl. Aacker/Joachimsthaler 2000, 57). So hängt der Stellenwert einzelner Identitätskomponenten letztlich von der betrachteten Produktkategorie (Dienstleistungen, Investitionsgüter, Convenience-, Shopping-, Specialty Goods usw.) ab (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 24ff.). Ebenfalls ist es abhängig von der Zielgruppe, der Art des zentralen Markennutzens, der Markenidentität der Hauptwettbewerber und der Struktur des Markenportfolios (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 58).

### **3.2 Markenimage**

Das Markenimage stellt das Ergebnis der subjektiven, individuellen Wahrnehmung und Decodierung aller von einer Marke ausgesendeten Signale dar. Dies bezieht sich insbesondere auf die subjektiv wahrgenommene Eignung einer Marke zur Befriedigung der

Bedürfnisse des Individuums. Grundvoraussetzung für die Bildung eines Images ist die oben erwähnte Markenbekanntheit (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 332). Die Markenbekanntheit misst die Fähigkeit potentieller Nachfrager, sich an die Marke zu erinnern, man spricht von dem sogenannten Brand Recall. Oder diese nach akustischer oder visueller Stützung wieder zu erkennen, man spricht von Brand Recognition, sowie die Kenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen (vgl. Aaker 1991, 62). Brand Recall wird im Deutschen auch als ungestützte Markenbekanntheit bezeichnet und Brand Recognition als gestützte Markenbekanntheit (vgl. Burmann/Halaszovic/Hemmann 2012, 59).

Da die Markenbekanntheit die notwendige Voraussetzung für die Entstehung eines Vorstellungsbildes im Kopf der Zielgruppen darstellt, kann diese definitorisch keine Komponente des Markenimages sein (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 333).

Wie in Abbildung 9 ersichtlich, kann das Markenimage in drei Komponenten eingeteilt werden. Diese bestehen aus den Markenattributen sowie den aus diesen abgeleiteten funktionalen und symbolischen Nutzen der Marke für die jeweiligen Nachfrager. Die Markenattribute stellen die beschreibenden Merkmale einer Marke dar, die diese Charakterisieren. Hierzu gehören beispielsweise Werte, Herkunft oder Persönlichkeit. Die Markennutzen stellen dem gegenüber den sich für Nachfrager aus den Markenattributen ergebenden Grad der Befriedigung von Bedürfnissen dar (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 333).

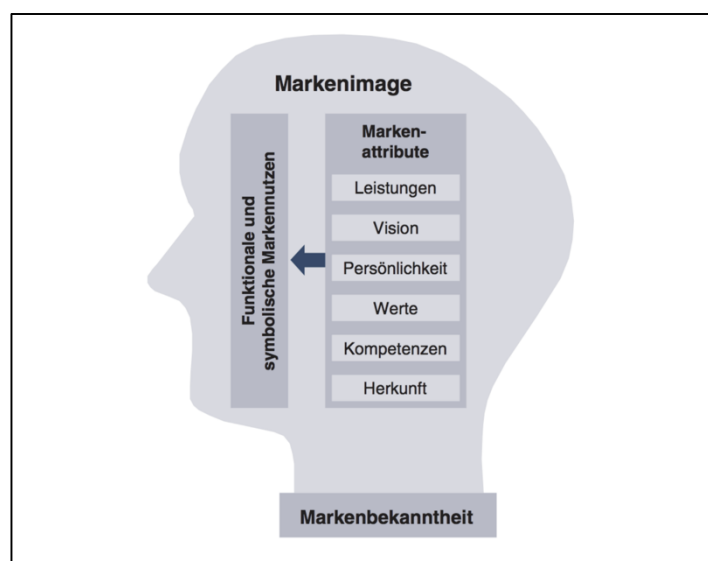


Abbildung 9: Komponenten des Markenimages.  
Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 333.

Der vom Nachfrager erfahrene funktionale Nutzen beinhaltet sämtliche Nutzendimensionen, die sich aus den physikalischen und technischen Merkmalen der Marke ergeben. Er umfasst den utilitaristischen und ökonomischen Nutzen (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 61). Der symbolische Nutzen entsteht immer dann, wenn eine Marke neben ihrem funktionalen Nutzen einen zusätzlichen Nutzen wie beispielsweise Luxus oder Status bietet (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 333). Er wird untergliedert in den sinnlich-ästhetischen Nutzen sowie den hedonistischen Nutzen (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 61).

Abschließend lässt sich resümieren, dass das Markenimage die vom Nachfrager individuell wahrgenommenen Signale sind, welche von einer Marke ausgesendet werden. Wie dies geschehen kann, wird im nächsten Unterkapitel erläutert.

### 3.3 Markenkommunikation

„Wir leben längst in einer Überflussgesellschaft, wo es selten einen Grund gibt, etwas dringend zu kaufen, abgesehen von Dingen des täglichen Gebrauchs“ (Munzinger/Musiol 2009, 20). So beschreiben die beiden Autoren den Status Quo der Wirtschafts- und Marktsituation. Durch die immer größer werdende Zahl der angebotenen Produkte und Marken sowie die Menge der allgemein verfügbaren Informationen und Markenbotschaften, steht die Markenkommunikation vor neuen Herausforderungen. Dies liegt unter anderem auch daran, dass die oben erwähnte Angebotsvielfalt auf die Nachfrager verwirrend wirken kann und selbst für Experten kaum mehr zu durchschauen scheint (vgl. Munzinger/Musiol 2009, 20). Aus diesen Gründen wird der Schaffung von Aufmerksamkeit für die eigene Kommunikationsbotschaft heutzutage eine noch höhere Wichtigkeit zugeschrieben als in der Vergangenheit (vgl. Burmann u. a. 2015, 208).

Im Allgemeinen beschreibt die Kommunikation im Marketing das Senden von Informationen, um beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen (vgl. Burmann u. a. 2015, 208). Auf das hier behandelte Thema übertragen bedeutet dies kurz gesagt das Senden von Produkt- und Unternehmensinformationen, um bei den Nachfragern eine positive Wirkung im Bezug zur Kaufentscheidung zu erzielen.

Burmann u. a. separieren den Begriff der Markenkommunikation in zwei Bestandteile. Diese beiden Bestandteile lauten einerseits die *interne Markenkommunikation* und andererseits die *externe Markenkommunikation* (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 176ff).

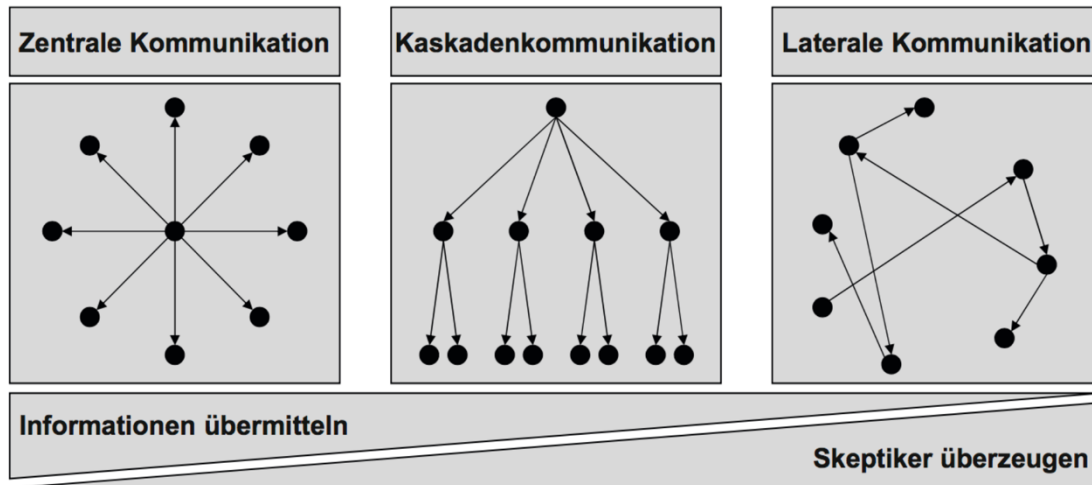


Abbildung 10: Drei Formen innengerichteter Kommunikation.  
Quelle: Zeplin 2006, 116.

Die *interne Markenkommunikation* beinhaltet „alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung mit Markenbezug zwischen Mitarbeitern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen“ (Piehler 2011, 144f). Die zentralen Ziele der internen Markenkommunikation stellen den Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern, die Schaffung des Bewusstseins für die Relevanz der Marke sowie die Kommunikation der Identität der Marke an die internen Zielgruppen der Markenführung dar (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemann 2012, 176). Die interne Markenkommunikation kann, wie in Abbildung 10 ersichtlich, auf drei verschiedene Arten geschehen.

Die erste Art der internen Markenkommunikation beschreibt die *zentrale Kommunikation* und geht von einer Abteilung, üblicherweise der Kommunikationsabteilung aus. Die häufigste Art dieser Kommunikation besteht durch die Verteilung von nicht individuell auf die einzelnen Mitarbeiter ausgerichteten, schriftlichen Materialien wie beispielsweise interne Newsletter (vgl. Zeplin 2006, 116ff).

Die zweite Art beschreibt die Kaskadenkommunikation, welche idealerweise bei Informationsverbreitung durch die Geschäftsführung beginnt und durch die einzelnen Hierarchieebenen von oben nach unten weitergegeben wird (vgl. Zeplin 2006, 118f).

Die dritte Art beschreibt die laterale Kommunikation, und beschreibt die informelle Weitergabe von Informationen unter den Mitarbeitern unabhängig der Hierarchieebene oder Abteilungszugehörigkeit. Umgangssprachlich wird diese Form der Kommunikation auch als „Gerüchteküche“ bezeichnet (vgl. Zeplin 2006, 119ff).

Demgegenüber steht die *externe Markenkommunikation*. Diese beschreibt alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung mit Markenbezug zwischen einer markenführenden Organisation und ihren externen Zielgruppen. Das zentrale Ziel der externen Markenkommunikation ist die Vermittlung der in Kapitel 3.1 erläuterten Markenidentität an die externen Zielgruppen (vgl. Piehler 2011, 159ff).

In den letzten Jahrzehnten haben Unternehmen das Massen-Marketing perfektioniert. Ziel hierbei war es, standardisierte Produkte an möglichst viele Verbraucher zu vertreiben. Mit dieser Entwicklung ist es den Unternehmen gelungen, Techniken für Werbung in den Massenmedien zu entwickeln, die den Bedürfnissen des Massen-Marketings entsprechen. Aufgrund der oben erwähnten Herausforderungen, werden neue Kommunikationsstrategien gefordert (vgl. Koltler u. a. 2009, 845).

Eine Möglichkeit die an dieser Stelle aufgezeigt wird, bietet die *integrierte Kommunikation*. Diese Form der Markenkommunikation verfolgt das Ziel, den relevanten Zielgruppen ein in sich stimmiges, konsistentes Erscheinungsbild vom Kommunikationsobjekt zu vermitteln. Hierbei wird vermehrt Wert auf eine inhaltliche, formale sowie zeitliche Abstimmung gelegt. Die inhaltliche Abstimmung bezeichnet die Abstimmung sämtlicher Kommunikationsmittel miteinander. Die formale Abstimmung bezeichnet die einheitliche Gestaltung sämtlicher Kommunikationsmittel und soll so eine leichtere Wiedererkennung und verbesserte Botschaftsaufnahme bei der Zielgruppe erreichen. Die zeitliche Abstimmung findet einerseits innerhalb der Kommunikationsmittel statt, damit diese sich in ihrer Wirkung unterstützen. Andererseits dient sie zur Verbesserung der Kontinuität innerhalb der einzelnen Kommunikationsmittel, was eine Vertrautheit der Zielgruppe mit der kommunizierten Botschaft ermöglicht (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 573). Die hier verwendeten Kommunikationsmittel werden in klassische und nicht klassische Kommunikationsinstrumente unterteilt. Zu den klassischen Instrumenten der Markenkommunikation zählen unter anderem Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Zu den nicht klassischen Instrumenten der Markenkommunikation zählen unter anderem Sponsoring, Produktplatzierungen, Event-Marketing, Direktkommunikation und Messen (vgl. Schneider 2007, 162ff).

## 4 Qualitätsführerschaft

Der Begriff „Qualität“ besteht laut Meffert u. a. aus objektiven und subjektiven Komponenten. Die objektive oder auch technische Qualität beinhaltet vor allem anbieterbezogene Aspekte wie beispielsweise Qualitätskontrollen, Ausschussquoten und Übereinstimmung mit technischen Spezifikationen. Die subjektive oder auch abnehmerbezogene Qualität ist als Ergebnis des Wahrnehmungs- und Bewertungsvorgangs auf der Seite der Abnehmer anzusehen. Qualität ergibt sich somit aus der individuellen Nutzenerfüllung in bestimmten Verwendungssituationen. Im Bereich des Marketings wird Qualität als Erfüllungsgrad eines individuellen Abnehmerbedürfnisses gesehen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 290).

Im Sinne der Qualitätsführerschaft differenziert sich ein Unternehmen durch ein oder mehrere Produkte mit besonderer Qualität. Diese hohe Qualität muss sich nicht auf den Grundnutzen beziehen, sondern kann auch Zusatznutzenkomponenten umfassen (vgl. Schneider 2007, 79). Hierzu zählen laut Schneider unter Anderem das Design, das Image, der Erlebniswert beim Kauf sowie Ge- und Verbrauch wie auch Garantie und Serviceleistungen (vgl. Schneider 2007, 79). Da im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern mit einer hohen Produktqualität in der Regel ein hoher Preis einhergeht, wird die Produkt- und Servicequalität auch durch den Preis dargestellt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 290).

Laut Garvin wird Qualität in acht verschiedene Qualitätsdimensionen unterteilt. Die erste Dimension stellt der *Gebrauchsnutzen* dar. Mit dem Gebrauchsnutzen werden die wichtigsten Funktionsmerkmale eines Produktes beschrieben. Als Beispiel hierfür führt der Autor die Beschleunigung eines Autos oder Ton und Bildqualität bei einem Fernsehgerät an. Diese Qualitätsdimension hat messbare Kennzeichen, weswegen sich Produkte nach einzelnen Nutzenkriterien in eine objektive Rangordnung bringen lassen können. Eine globale, subjektive Einschätzung fällt hingegen schwer, da die einzelnen Funktionsmerkmale je nach Nachfrager eine unterschiedliche Relevanz aufweisen und demnach einen unterschiedlichen Nutzen aufweisen. Ob demnach Unterschiede im Gebrauchsnutzen mit Qualität gleichgesetzt werden, kann auch abhängig von der Erwartung der Nachfrager sein (vgl. Garvin 1988, 66ff).

Die zweite Dimension stellt die *Ausstattung* dar. Sie wird oft als Sekundäraspekt der ersten Dimension gesehen. Ausstattung bezeichnet alle Aspekte, die den Gebrauchsnutzen um

bestimmte Vorzüge ergänzen (vgl. Garvin 1988, 66ff).

Die dritte Dimension stellt die *Zuverlässigkeit* dar. Diese sagt etwas über die Wahrscheinlichkeit aus, nach der ein Produkt in einer bestimmten Zeitspanne versagt oder kaputtgeht. Die Zuverlässigkeit gewinnt eine umso höhere Bedeutung, je teurer sich Ausfall -und Wartungszeiten auswirken (vgl. Garvin 1988, 66ff).

Die vierte Dimension beschreibt die *Normgerechtigkeit*. Diese beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit Konstruktion und Gebrauchseigenschaften mit etablierten Güternormen übereinstimmen und entspricht den traditionellen Vorstellungen der Qualitätssicherung (vgl. Garvin 1988, 66ff).

Die fünfte Dimension bezeichnet die *Haltbarkeit*. Diese ist ein Maß für die Lebensdauer eines Produktes. Technisch gesehen bedeutet die Haltbarkeit die Häufigkeit des Gebrauchs bis zu dem Zeitpunkt an dem das Produkt seine Funktionstüchtigkeit verliert und dieses ersetzt werden muss. Als Beispiel hierfür führt der Autor eine Glühbirne an, bei der eine Reparatur nicht möglich ist. In anderen Fällen jedoch gibt es Produkte, welche repariert werden können. Hierbei gilt es, laut Garvin, die zu erwartenden Reparaturkosten gegen die Ausgabe für ein neues Modell abzuwägen. Diese Überlegungen betreffen nur die ökonomische Seite der Haltbarkeit. Häufige Reparaturen oder Defekte stellen einen Anreiz zum Wechsel zu einer Konkurrenzmarke dar, weswegen Unternehmen häufig das Vertrauen der Kunden durch Garantien auf die jeweiligen Produkte zu gewinnen (vgl. Garvin 1988, 66ff).

Die sechste Dimension befasst sich mit dem *Kundendienst*. Die Qualität von Serviceleistungen und Leistungen des Kundendienstes stellen einen weiteren Punkt bezüglich der Qualität dar. Hierbei wird vor allem Wert auf die Geschwindigkeit, Höflichkeit, Sachkenntnis und Leichtigkeit mit der Serviceleistungen ausgeführt werden, gelegt (vgl. Garvin 1988, 66ff).

Die siebte Dimension steht für die *Ästhetik*. Diese umfasst vor allem das Styling und das Produktdesign. Die Ästhetik betrifft einen subjektiv zu beurteilenden Qualitätsaspekt, da die Auffassung von Ästhetik nicht universell ist und die Nachfrager unterschiedliche Vorstellungen von dieser haben. Die achte und somit letzte Dimension ist das *Image* welches Bereits in Kapitel 3.2 erläutert wurde (vgl. Garvin 1988, 66ff).

In Zusammenhang des oben genannten wird abschließend angeführt, dass die Vorteile der



Qualitätsführerschaft darin bestehen, dass ein hohes Kundenbindungspotential aufgrund der Spitzenqualität erzielt und ein positives Image zum Produkt und zur Marke aufgebaut wird. Dem steht jedoch entgegen, dass durch die Qualitätsführerschaft hohe Kosten entstehen und preisbewusste Zielgruppen möglicherweise nicht angesprochen werden. Zudem lockt die Qualitätsführerschaftsstrategie Wettbewerber an, da diese hohe Gewinnmargen vermuten (vgl. Schneider 2007, 79).

#### **4.1 Strategische Ziele**

Der Begriff „Strategie“ stammt ursprünglich aus dem griechischen und setzt sich aus den Begriffen „stratos“ welcher übersetzt Heer, Gruppe oder Streitmacht bedeutet und „igoume“ welcher übersetzt führen, treiben und leiten bedeutet. Strategie bedeutet demnach im ursprünglichen Sinne die Planung und Durchführung von Feldzügen. Übertragen auf Unternehmen bedeutet der Strategiebegriff die Festlegung eines langfristig ausgerichteten Verhaltensplanes sowie den Weg, den Unternehmen gehen sollten, um ihre zu verfolgenden Ziele erreichen zu können (vgl. Schneider 2007, 57).

Strategisches Management stellt sich zu Beginn der Aufgabenstellung die Frage, warum einige Unternehmungen in einer Branche erfolgreich sind und andere nicht. Hierbei werden zunächst zentrale Fragestellungen versucht zu beantworten. Diese beschäftigen sich unter anderem damit, welche langfristigen Ziele verfolgt werden sollen, in welchen Geschäftsfeldern agiert werden soll, mit welchen langfristigen Maßnahmen der Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestritten wird und wie diese langfristigen Maßnahmen umgesetzt werden können.

Des Weiteren stellt sich die Frage nach den Kernfähigkeiten, mit denen Das Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann. Darauf folgend wird die Beachtung der unternehmensrelevanten Kennzeichen fokussiert. Dies bedeutet, dass vermehrt auf relevante Indikationen des Marktes geachtet werden sollte, damit der Bestand und Erfolg der Unternehmung dauerhaft gesichert werden kann. Hierbei sollte berücksichtigt werden, dass eine zuvor eingeschlagene Strategie nicht zwingend erfolgreich verlaufen kann, sondern aufgrund von den sich verändernden Märkten und den damit verbunden dynamischen Strukturen durchaus die Gefahr läuft nichtig zu werden. Auch die zu Beginn begründeten Kernfähigkeiten können bedingt durch diese Gründe im Zeitverlauf an Relevanz verlieren. Werden diese Faktoren beachtet, können die strategischen Unternehmungen durchgeführt werden.

Hierbei taucht die Fragestellung auf, wie strategisches Management am besten durchgeführt werden sollte. Bewährt hat sich die Ordnung und Systematisierung der anfallenden Aufgaben in eine idealtypische Reihenfolge. Demnach wird in vier unterschiedliche Phasen unterschieden. Die erste Phase beschreibt die Phase der *Zielbildung*, welche eine Entwicklung der Unternehmenspolitik, des Leitbildes sowie der strategischen Zielsetzungen anstrebt. Danach folgt die Phase der *strategischen Analyse*, die Unternehmens- und Umweltanalyse, Prognose und Frühaufklärung beinhaltet. Als nächste Phase wird die Phase der *Strategieformulierung* benannt, welche die Formulierung, Bewertung und Auswahl von Strategien vorsieht. Zuletzt beginnt die Phase der *Strategieumsetzung*, welche ebenfalls eine abschließende Kontrollphase beinhaltet und prozessbegleitend durch strategisches Controlling unterstützt wird, damit die oben genannten Maßnahmen wirkungsvoll umgesetzt werden können (vgl. Springer3).

Überträgt man diese Erkenntnisse nun auf das hier behandelte Thema, lassen sich mögliche strategische Ziele bezüglich der Qualitätsführerschaft ableiten. Die zentralen Fragestellungen der Qualitätsführerschaft beinhalten demnach, die Verfolgung langfristiger Ziele im Bereich der Qualitätssicherung, Kundenbindung, Servicequalität und die Verfolgung weiterer qualitätsrelevanter Merkmale, welche in Kapitel zuvor aufgezeigt wurden. Auch die Beachtung der unternehmensrelevanten Kennzeichen scheint im Bereich der Qualitätsführerschaft von hoher Bedeutung. Die Analyse des Marktes für Luxusgüter im Verhältnis zu den ursprünglich festgelegten Kernkompetenzen stellt hier ebenfalls eine Aufgabenstellung dar, damit das strategische Ziel der gleichbleibenden Qualität erreicht werden kann.

Eine frühzeitige Prognose der Marktentwicklung scheint abschließend ebenfalls von hoher Relevanz, damit Luxusmodeunternehmen zeitnah auf kommende Trends und Veränderungen reagieren können, um somit ihre Exklusivität und ihren Pioniergeist zu wahren.

## **4.2 Operationale Umsetzung**

Im Gegensatz zu den strategischen Zielen beschäftigt sich die operationale Umsetzung mit der allgemeinen Charakterisierung strategischer Ziele und Mittel hinsichtlich der Verwendbarkeit für gezielte wirtschaftspolitische Maßnahmen. Die operationale Umsetzung kann zeitlich, räumlich und inhaltlich vorgenommen werden. Hierbei wird darauf geachtet, in welchem Zeitraum das Vorliegen überprüft werden soll, welcher Sachverhalt erfasst werden soll sowie innerhalb welchen Gebiets die Gegebenheit des Sachverhalts überprüft werden soll (vgl. Springer4).

Die meisten Strategien sowie deren festgelegte Ziele bleiben häufig auf einem sehr abstrakten Niveau, da es für diese nur wenige oder keine Anknüpfungspunkte für operative Arbeit gibt. Auf dynamischen Märkten brauchen Unternehmen jedoch Werkzeuge, die die Entscheidungsfindung bezüglich der strategischen Zielsetzungen unterstützen (vgl. Bruce/Jeromin 2016, 94).

Eine Möglichkeit der Überbrückung dieser Differenz zwischen strategischen Zielen und operational Umsetzung bietet das Konzept der Non-Negotiables, frei übersetzt der nicht Überwindbaren oder Verhandelbaren, welches von Zook und Alan im Jahre 2012 entwickelt wurde. Dieses Konzept ist im Kontext der Unternehmensstrategie entstanden und beschreibt die Reduzierung komplexer Ideen oder Zielsetzungen auf die wesentlichen Kerninhalte. Ziel dieses Konzepts soll sein, die wichtigsten Inhalte des Strategiekonzeptes auf prägnante Aussagen zu reduzieren (vgl. Zook/Alan 2012, 82).

Die Autoren Bruce und Jeromin greifen das Konzept der Non-Negotiables auf und übertragen es auf das Thema der Markenführung, sodass diese ein neues Konzept, bestehend aus sieben Punkten entwickeln, welches zur operationalen Umsetzung von Unternehmensstrategien und der Erreichung der daraus entstehenden Ziele dient. Hierbei wird zuerst die Stützung des stärksten Wettbewerbsvorteils erwähnt, damit das Markenversprechen eingehalten werden kann. Als nächstes wird die Verbindung zur Kundeninteraktion dargelegt, damit eine Verkürzung der Distanz zwischen Unternehmen und Markt geschehen kann und der Kunde die Auswirkungen der Non-Negotiables erleben kann. Danach wird der Einfluss auf das Unternehmensergebnis beleuchtet, bei dem der Einfluss des Non-Negotiables auf das Unternehmensergebnis aufgezeigt wird. Hierbei wird erwähnt, dass der Einfluss dabei hilft schwierige Entscheidungen zu treffen. Häufig dient es auch dazu, bestimmte Dinge nicht zutun, sodass der Fokus auf das Kerngeschäft gelegt wird, da man dieses häufig besser beherrscht. Darauf folgend wird die gegenseitige Verstärkung erläutert. Dies bedeutet, dass Non-Negotiables nicht als Einzelpositionen sondern sich als einheitlich und konsistent verstehen sollten, damit diese sich gegenseitig verstärken und die Glaubwürdigkeit erhöht wird. Der nächste Punkt beschreibt die Freisetzung von positiver Energie. Dies bedeutet, dass durch den Einsatz der Non-Negotiables und der damit verbundenen Reduzierung klar hervorgeht, was das besondere an einer Marke ist und wie diese besondere Leistung erreicht werden soll. Dies geschieht durch die daraus resultierende Beschränkung auf das wesentliche, relevante einer Marke oder eines Produkts. Als weiteren Punkt wird die Verbindung zu Motivationsanreizen genannt. Hierbei wird nahegelegt, dass das Verhalten und die Entscheidungen der Mitarbeiter auf Basis der Non-Negotiables anhand von

eindeutigen Kennzahlen messbar gemacht werden können, damit eine Bewertungsmöglichkeit entsteht, die sich mit Motivationsanreizen wie beispielsweise Beförderungen für die Mitarbeiter koppeln lässt. Zuletzt wird der Punkt der Anwendbarkeit auf neue Märkte beleuchtet. Dies bedeutet, dass im Idealfall das Prinzip der Non-Negotiables auch auf neue Märkte anwendbar ist, unabhängig davon ob es um die Erschließung neuer Produkte oder neuer geografischer Absatzmärkte geht (vgl. Bruce/Jeromin 2016, 96ff).

Zusammengefasst ergibt sich für das hier behandelte Thema die klare Botschaft, dass die operationale Umsetzung strategischer Unternehmensziele eine hohe Komplexität aufweist. Für Luxusmodeunternehmen lässt sich aus dem oben dargelegten Konzept zur Operationalisierung festhalten, dass diese im Idealfall ihren stärksten Wettbewerbsvorteil stützen sollten, welcher in den meisten Fällen die Qualitätsführerschaft darstellt. Ebenfalls sollten diese Unternehmen sich auf das wesentliche Reduzieren, um das besondere der Marke und wie dieses erreicht wird, darzustellen. In dem hier gewählten Thema wäre das Besondere die Positionierung als Luxusmodeunternehmen und die Erreichung dessen begründet durch die Qualitätsführerschaft. Ob dies in der Praxis umgesetzt wird, wird in Kapitel 5 dieser Arbeit untersucht.

#### **4.3 Kult-, Premium und Luxusmarken**

Im Folgenden werden die Unterschiede zwischen Kult-, Premium- und Luxusmarken aufgezeigt. Dies ist für das in dieser Arbeit behandelte Thema von hoher Relevanz, da die Differenzierung dieser Markengattungen oftmals schwierig scheint und diese Markengattungen eng beieinander liegen. Ebenfalls kann es zu Überschneidungen der einzelnen Markengattungen kommen. So kann eine Marke beispielsweise Kult- und Luxusmarke zugleich sein. Ein Beispiel hierfür wäre die Luxus Uhrenmanufaktur Rolex, welche einerseits als Luxusmarke in Erscheinung tritt und zugleich als Kultmarke wahrgenommen wird.

*Kultmarken* können als Marken mit einem charismatischen Charakter definiert werden, die von einer Gruppe leidenschaftlicher Anhänger umgeben sind. Diese häufig als Fangemeinde oder Community bezeichnete Anhängerschaft weist eine starke sowie zeitlich konstante Hingabe zur Marke auf (vgl. Losch/Schmidt 2012, 34). Kultmarken besitzen einen starken symbolischen Zusatznutzen, welcher weniger aus physischen als aus psychischen Produkteigenschaften entsteht. Im Gegensatz zum kurzzeitigen und erlebnisorientierten

Konsum, kommt dem Konsum von Kultmarken eine höhere und länger anhaltende Wertigkeit zu. Der Kunde von Kultmarken ist eher dazu bereit, weiteres Zubehör oder Produkte der selben Marke zu kaufen. Als Beispiele für Kultmarken können die Getränkemarkte Red Bull sowie die Technikmarke Apple genannt werden (vgl. Springer 5).

Der Begriff Premium bedeutet übersetzt in die deutsche Sprache ausgezeichnet und herausragend. Dementsprechend werden mit *Premiummarke* wertvolle, qualitativ hochwertige Produkte beschrieben (vgl. Premiummarke). Premiummarken beschreiben in Serien gefertigte Ware eines Herstellers. Das Fertigen in höheren Stückzahlen macht es möglich, diese Produkte für breitere Konsumentenschichten zugänglich zu machen (vgl. Büttner u. a. 2008, 11). Premiummarken sind fast ausschließlich Herstellermarken und sprechen in der Regel Kunden mit einem gehobenen Lebensstil an (vgl. Premiummarke). Als Beispiele für Premiummarken können die beiden Automobilmarken Mercedes und Audi genannt werden.

Der Begriff Luxus wird seit seiner Entstehung unterschiedlich gedeutet. Demnach existieren verschiedene Definitionsansätze. Die Einstellungen der Konsumenten bezüglich des Luxusbegriffs sind ambivalent. So wird Luxus einerseits mit Begehrlichkeit und Bewunderung für ein bestimmtes Objekt und Andererseits mit Übermäßigkeit und Verschwendung assoziiert. Der Begriff des Luxus leitet sich aus etymologischer Sicht von dem lateinischen Wort „lux“ ab, was „Licht“ und „Helligkeit“ bedeutet. Demnach verfügt das Luxuriöse über einen besonderen Glanz, welcher für jedermann sichtbar ist. Kritiker sehen dies als Verblendung, wohingegen Luxus seinen Anhängern als Quelle der Erleuchtung dient. Zusammengefasst sind Luxusgüter fassbare Zeichen des jeweiligen Epochen- bzw. Zeitgeschmacks geworden und als solche Träger einer bestimmten Kultur und der eigenen Lebensethik (vgl. Büttner u. A. 2008, 9).

Eine Luxusmarke hingegen wird nicht als Einzelstück, sondern in kleinen Serien ebenfalls überwiegend per Handarbeit in sogenannten Manufakturen gefertigt und befindet sich in qualitativer sowie in ästhetischer Hinsicht auf höchstem Niveau (vgl. Büttner u. A. 2008, 11). Eine Luxusmarke hebt sich von einer herkömmlichen Marke aus sich der Konsumenten durch Merkmale wie ein hoher Preis, hohe Produktqualität, Einzigartigkeit, Ästhetik, Historie sowie der Nicht-Notwendigkeit ab (vgl. Dubois/Laurent/Czellar 2001, 1f). Als Beispiel für Luxusmarken kann der Uhrenhersteller Rolex sowie das Modeunternehmen Hermès Paris genannt werden.

### 4.3.1 Luxusunikate

Ein Luxusunikat ist ein einmaliges, von einem Schöpfer kreiertes, handgefertigtes Einzelstück von höchster Perfektion. Es befindet sich genau wie ein Luxusprodukt, in ästhetisch und qualitativ höchster Form (vgl. Büttner u. a. 2008, 11). Ein Luxusunikat differenziert sich insofern von einer Luxusmarke, dass bestimmte Teile der Produktion einer Luxusmarke

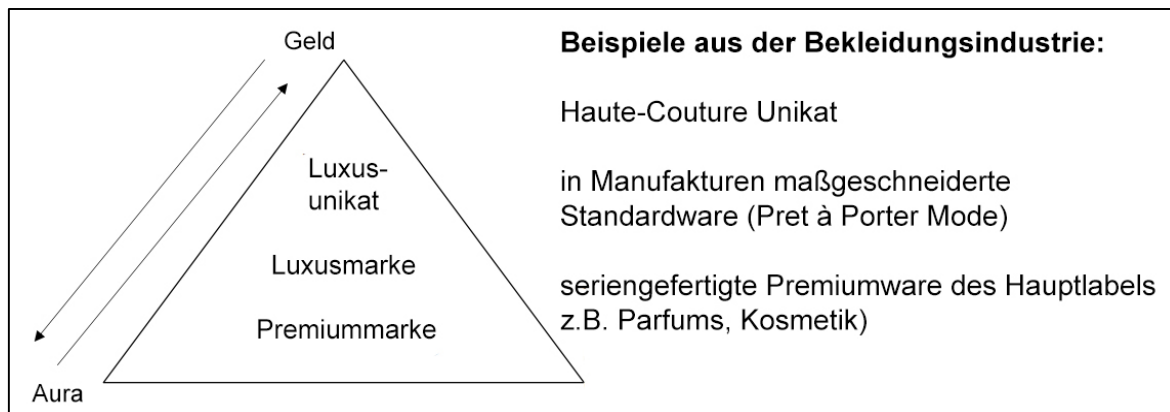


Abbildung 11: Die Hierarchie des Luxus und der Marke.  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Büttner u. a. 2008, 11.

zum Luxusunikat, beispielsweise durch die Signatur des Schöpfers auf dem jeweilig kreierten Objekt, werden können. Ein Luxusunikat kann demnach zur Marke werden, jedoch nicht umgekehrt. Dies zeigt sich auch in dem Punkt, dass das Luxusmodeunternehmen Dior für einen Teil ihrer Produktion ein Luxusunikat ist, während sie für einen anderen Teil der angebotenen Produkte als Luxusmarke auftreten (vgl. Kapferer 2001, 350f).

Wie in Abbildung 11 zu erkennen, stellt das Luxusunikat am Beispiel der Bekleidungsindustrie ein Haute-Couture Unikat dar und ist den Produkten der Luxusmarke, welche in diesem Fall maßgeschneiderte Standardware, sogenannte Pret à Porter Mode, darstellen übergeordnet. Bei Modeunternehmen, welche sowohl Luxusunikate und Produkte in weiteren Segmenten verkaufen, wird häufig die Aura und das Image der Luxusunikate auf die unteren Markenebenen übertragen. Umgekehrt jedoch stellt der Verkauf von Premiumprodukten die finanziellen Mittel für den Erhalt des Markenkerns bereit (vgl. Büttner u. A. 2008, 11). Als Beispiel für Luxusunikate lassen sich Kunstwerke anführen, ebenso wie die Hermès Birkin Handtasche anführen, welche durch die am Ende der Herstellung aufgebrachte Signatur der Täschners zum Unikat wird (vgl. Niewerth 2011).

### 4.3.2 Handmade Produktion

Handmade bedeutet in das Deutsche übersetzt „handgemacht“. Die in Handarbeit gefertigten Erzeugnisse sind meist so aufwendig, dass das Erschaffene die Fähigkeiten der Käufer in der Regel übersteigt. Neben klassischer Handarbeit wie Stricken, Nähen oder Häkeln werden auch neue Techniken wie die Schmuckherstellung aus Acryl und Betongießen aufgegriffen. Auch klassisches Handwerk wie das Schmieden von Gold wird aufgegriffen und findet Interessenten und Abnehmer. Die traditionellen Techniken werden dabei adaptiert und weiterentwickelt, sodass effektiver neue Produkte und Designs entstehen können (vgl. Ippen 2016).

Laut Friebe und Ramge betrifft Handmade Produktion sowohl die Ästhetik der auf traditionelle Weise handgefertigten Produkte als auch die Selbstwahrnehmung ihrer Schöpfer (vgl. Friebe/Ramge 2008, 22). Der Produzent eines Handmade Produktes identifiziert sich somit mit dem Produkt und versteht sich als Teil der Marke (vgl. Ippen 2016).

Handmade Produkten werden häufig eine hohe Qualität zugesprochen. In Deutschland gibt es beispielsweise eine Initiative der Manufakturen, welche die Handmadeproduktion als Qualitätsmerkmal in den Vordergrund ihrer Produkte stellen. Die Initiative vertritt Hersteller außergewöhnlicher Produkte und klassische Hersteller gleichermaßen. In der Initiative finden sich kleinere Werkstätten ebenso wieder wie große Familienbetriebe mit hundertjähriger Tradition. Hierbei wurde ein spezielles Gütezeichen worauf der Schriftzug Handmade-in-Germany zu lesen ist eingeführt, welches die Handmade Produkte kennzeichnet. Handmade-in-Germany steht für handgefertigte und maßgeschneiderte Produkte mit außergewöhnlich hoher Wertigkeit und Qualität, für Authentizität und Luxus im Sinne exklusiver Erzeugnisse. Die Aufgabe der Initiative ist es, diesen besonderen Qualitätsanspruch der deutschen Manufakturen selbstbewusst zu repräsentieren (vgl. Handmade). Auch Luxusmodeunternehmen wie Hermès fertigen einen Teil ihres Produktportfolios und Handarbeit. In Kapitel 5 wird dies genauer erläutert.

### 4.4 Herstellung und verwendete Materialien

Die Herstellung von Luxusprodukten setzt eine handwerkliche Perfektion voraus und hält somit die Manufakturherstellung lebendig und entwickelt diese weiter (vgl. Kolaschnik 2012, 191). Die konstant hohe Produktqualität und die handwerkliche Fertigung stellen somit den essenziellen Kern von Luxusprodukten dar. Wichtig hierbei sind die hohen Standards bei

der Fertigung dieser Güter und die besonderen Anmutungswirkungen der Produkte, die bei den Konsumenten konstant erzielt werden müssen. Hierbei bedienen sich die Hersteller an seltenen und hochwertigen Materialien. So werden vor allem Edelmetalle wie Platin, Gold oder Silber sowie wertvolle Edelsteine wie Diamanten, Smaragde, und Rubine bei der Herstellung von Uhren und Schmuck verarbeitet. Leder und Holz werden häufig für den Innenraum von Luxusautomobilen verwendet (vgl. Thieme 2017, 82). Dies zeigt sich beispielsweise auch bei dem Luxusmodehersteller Louis Vuitton. So werden auf der Website die verschiedenen verarbeiteten Lederarten den Konsumenten zur Auswahl gestellt. So finden sich unter den verschiedenen Lederarten auch eine Auswahl an exotischen Lederarten. Es wird Krokodilleder, Pythonleder, sowie Straußenleder verarbeitet und angeboten (vgl. Louisvuitton). Auch die Verarbeitung von Pelzen und Fellen spielen bei Luxusmodeunternehmen wie Louis Vuitton eine Rolle. So werden beispielsweise Accessoires mit Anhängern aus Echtpelz angeboten (vgl. Louisvuitton2).

Bei diesen, häufig aufwendigen, Verarbeitungsverfahren sind umfassende Qualitätskontrollen unerlässlich, da selbst kleine Fehler bei Luxusprodukten nicht zu tolerieren sind. Hierbei wird jedoch zwischen Fehler und erwünschten kleinen Unregelmäßigkeiten, die bei der Verarbeitung nicht ausgeschlossen werden können, beispielsweise bei der Verarbeitung von Ledertaschen, unterschieden. Diese kleineren Unregelmäßigkeiten stellen sozusagen das Zeugnis der handwerklichen Authentizität dar und keine ästhetische Beeinträchtigung (vgl. Thieme 2017, 83f).

Auch bei Luxusmodeunternehmen spielen die Herstellungsbedingungen eine große Rolle. So werden die Produkte häufig im Gründungsland der Luxusmarke produziert. Bei Louis Vuitton beispielsweise findet sich daher auf dem größten Teil der angebotenen Produkte der Schriftzug „Made in France“. Dies soll vor allem dazu dienen, sich von anderen Textilanbietern im Niedrigpreissegment, welche in Asien produzieren, zu differenzieren. Trotz dessen stellt eine Fertigung in einem nicht-asiatischen Land kein Garant für bessere Herstellungsbedingungen dar. So wurden die Näherinnen des Labels Hugo Boss, welches seine Kleidung in der Türkei und Kroatien fertigen lässt, über die Arbeitsbedingungen befragt. Sie berichteten von schlechten Arbeitsbedingungen und von niedrigen Löhnen. Hugo Boss wies diese Behauptungen jedoch zurück (vgl. Neuhaus 2014).

Eine Schwierigkeit stellt hierbei dar, dass den Textilherstellern zum Teil der Überblick über die eigene Lieferkette fehlt. Dies liegt daran, dass die Lieferanten dieser, häufig die Aufträge an Subunternehmen weitergeben und somit Intransparenz die Folge sein kann (vgl. Neuhaus 2014).



Gerade die Verwendeten Materialien und die Art der Herstellung stellen wichtige Aspekte im Bezug zur Qualitätsführerschaft dar. Ebenfalls beeinflussen sie in bestimmten Fällen auch die Lebenszyklen dieser Produkte, welcher im nächsten Kapitel erläutert wird.

#### 4.5 Lifecycle von Luxusprodukten

Der Produktlebenszyklus von Produkten allgemein kann als zeitraumbezogenes Marktreaktionsmodell beschrieben werden und wir in fünf Phasen unterteilt. Wie in Abbildung 12 ersichtlich werden zur Erklärung des Lebenszyklus Kurvenverläufe verwendet und der Zyklus in fünf Phasen unterteilt.

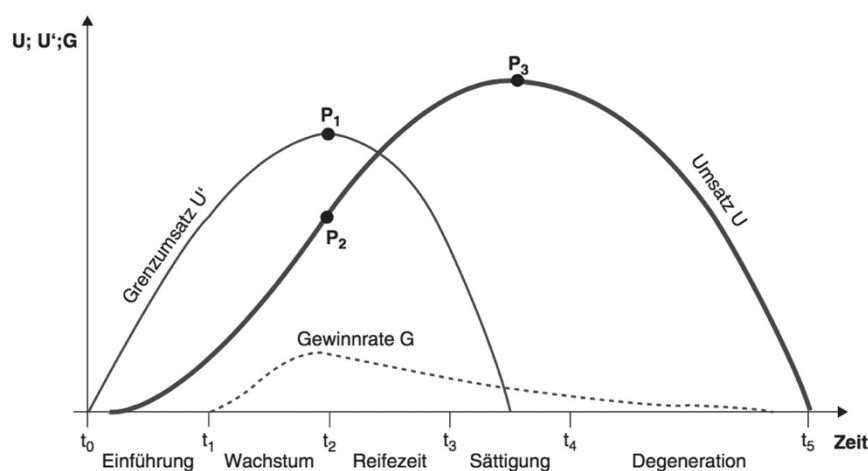


Abbildung 12: Abgrenzung der Phasen des Lebenszyklus.

Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 431.

Die erste Phase stellt die Einführungsphase dar. Diese ist als wichtigste Phase anzusehen, denn in dieser entscheidet sich, ob die ursprüngliche Produktidee in ein wirtschaftlich erfolgreiches Produkt umgesetzt wurde. In dieser Phase sind die Marktinvestitionen in Form von Werbung und Verkaufsförderung am höchsten und es werden noch keine Gewinne durch den Verkauf des Produktes erzielt, da die Investitionskosten die Gewinne in dieser Zeit übersteigen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 431).

Die darauf folgende Wachstumsphase beschreibt die immer größer werdende Bekanntheit des Produkts. Bei kurzfristigen Gütern setzt hier bereits die Ersatzbeschaffung ein. In dieser Phase treten häufig Konkurrenzen mit Nachahmungen der Produkte auf, was eine starke

Expansion des Marktes zur Folge hat. Mit voranschreitender Zeit stabilisiert sich die Wachstumsrate, der Wendepunkt der Grenzümsatzkurve wird erreicht. Dies stellt den Übergang zur Reifephase dar (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 432).

Die Reifephase zeichnet sich durch eine weitere Marktausdehnung bei gleichzeitigem Absinken der Umsatzwachstumsraten aus. Das Ende der Reifephase ist erreicht, wenn das absolute Umsatzwachstum ausbleibt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 432).

Auf die Reifephase folgt nun die Phase der Marksättigung. In dieser Phase wird der höchste Umsatz erreicht. Durch preispolitische Maßnahmen in Verbindung mit einer verbesserten Produktausstattung kann die Sättigungsphase verlängert werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 432).

Die letzte Phase des Produktlebenszyklus wird als Degenerationsphase beschrieben. Besonders schnell tritt diese Phase ein, wenn neben einer natürlichen Veralterung des Produkts auch eine künstliche eintritt, die beispielsweise durch neue Produkte geschaffen werden kann. Besonders ausgeprägt ist das Phänomen der künstlichen Veralterung bei Lifestyle-Produkten (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 432f).

Gerade bei Luxusprodukten scheint es schwierig das Modell des Produktlebenszyklus auf alle Produkte in diesem Preissegment zu übertragen. Dies liegt vor allem daran, dass der Überbegriff des Luxusprodukts verschiedene Produktkategorien einschließt und die einzelnen Produktlebenszyklen ambivalent erscheinen. So sind einerseits beispielsweise die Produktlebenszyklen von saisonalen Modekollektionen im Luxusbereich oftmals sehr kurz. Hierbei greift das oben genannte Phänomen der künstlichen Veralterung. Dies geschieht einerseits durch neue Kollektionen, welche die ursprünglichen Produkte ablösen sowie durch die Vernichtung der nicht verkauften Produkte. Häufig werden nicht verkaufte Produkte im Luxusbereich nicht durch verkaufsfördernde Maßnahmen wie Preisnachlässe attraktiv für Konsumenten dargestellt, da Luxushersteller preissensibel reagieren. Würden diese ihre nicht verkauften Produkte günstig oder als Restposten verkaufen, so hätte dies Auswirkungen auf die Begehrlichkeit und Glaubwürdigkeit der Luxusmarke. Dies liegt vor allem daran, dass durch günstige Preise eine Exklusivität für bestimmte Käuferschichten ausgeschlossen wird und die Konsumenten der Luxusgüter sich durch diese Exklusivität von der breiten Masse abheben möchten (vgl. Berndt 2013, 2).

Demgegenüber steht beispielsweise ein vergleichsweise langer Lebenszyklus von unveränderten, ursprünglichen Modeprodukten, welche schon über einen langen Zeitraum

angeboten werden, wie beispielsweise jener des Louis Vuitton Koffers. Dieser wird seit seiner Entstehung im Jahre 1876 in nur leicht abgewandelter Form noch heute angeboten (vgl. Spiegel 1982). Selbst ältere Modelle des Koffers, sogenannte „Vintage“ Koffer erzielen heute noch hohe Preise. Dieses Phänomen ist auch bei anderen vereinzelt Luxusprodukten zu beobachten. Diese Produkte werden auch als Ikonen oder im wirtschaftlichen Sinne als Cash Cows bezeichnet. Demgegenüber stehen Produkte mit einem großen Potential ein hohes Marktwachstum sowie einen hohen Marktanteil zu erzielen. Diese Produkte werden auch als Stars bezeichnet und im nächsten Kapitel behandelt.

#### 4.6 Stars der Qualitätsführerschaft

Spricht man von dem Begriff der Stars so wird dieser im wirtschaftlichen und unternehmerischen Bereich mit der von der Boston Consulting Group entwickelten Matrix in Verbindung gebracht. Diese entwickelten eine Matrix, welche im Rahmen der Portfolioanalyse eine Hilfestellung bietet, verschiedene angebotene Produkte nach Marktwachstum und relativen Marktanteil einzuordnen und dementsprechende Strategien zu entwickeln (vgl. Marketinginstitut 2016).

Wie in Abbildung 13 ersichtlich zeichnen sich Stars durch einen hohen relativen Marktanteil sowie durch ein hohes Marktwachstum aus. Stars zeichnen sich ebenfalls durch hohe

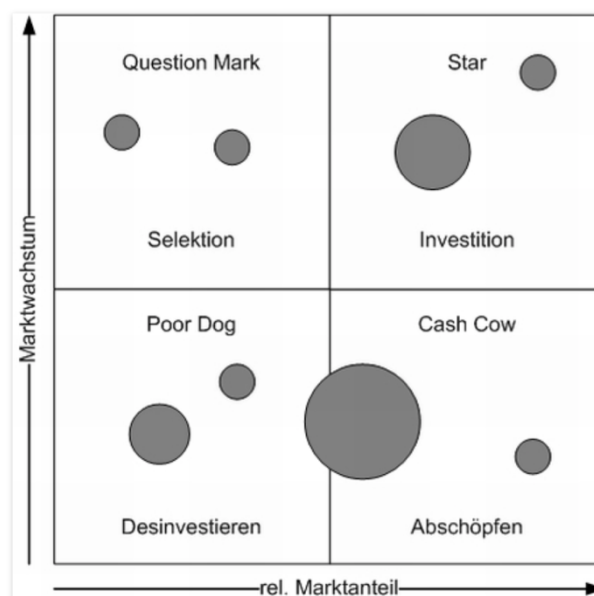


Abbildung 13: BCG-Matrix  
Quelle: Marketinginstitut 2016.

Erträge und durch einen hohen Kapitalbedarf aus. So muss weiterhin in diese Produkte investiert werden, um weitere mögliche wirtschaftliche Erfolge zu erzielen. Somit erzielen Stars nur einen geringen positiven oder negativen Jahresüberschuss (vgl. Marketinginstitut 2016).

Ein Beispiel hierfür stellt das von Jorge Cueto gegründete mexikanische Modelabel Prison Art dar. Dieses Label bietet Handtaschen und Kleinlederwaren an, deren Designs von mexikanischen Häftlingen im Rahmen einer Resozialisierungsmaßnahme erstellt wurden. Hierbei werden die Häftlinge mit einem monatlichen Lohn von bis zu 400 US Dollar vergütet. Die Inhaftierten erarbeiten verschiedene Designs und tätowieren diese auf Lederstücke, wovon später die Besten von Cueto ausgewählt werden und auf die jeweiligen Produkte übertragen werden (vgl. Newdesk 2016).

Wie auf den Abbildungen 14 und 15 zu erkennen, sind die angebotenen Produkte im oberen Preissegment einzuordnen. So fällt für einen handgemachten Lederrucksack der Preis von 601,54€ und für eine handgemachte Ledertasche der Preis von 488,75€ an. Schaut man in den Online-Shop so erkennt man, dass viele der Produkte ausverkauft sind und



BACKPACK HANDMADE LEATHER ...  
EUR\$601.54 



BARREL HANDMADE LEATHER CA...  
EUR\$488.75 

Abbildung 14: Rucksack der Marke Prison Art.  
Quelle: Prisonart.

Abbildung 15: Handtasche der Marke Prison Art.  
Quelle: Prisonart.

demnach eine hohe Nachfrage herrscht (vgl. Prisonart). Somit kann die Marke Prison Art als Star bezeichnet werden, welche durch weitere Investition die Chance besitzt weiterhin zu wachsen.

Ein weiteres Produkt welches als Star bezeichnet werden kann stammt aus dem Hause des Luxusherstellers Louis Vuitton. So stellten diese im Jahr 2016 eine Handyhülle vor, welche vom Design der von Louis Vuitton Koffer inspiriert wurde (vgl. Tai 2016). Diese Handyhülle erschien im März 2017 war in kürzester Zeit im Louis Vuitton Online-Store ausverkauft und war ebenfalls nur in ausgewählten Louis Vuitton Boutiquen erhältlich. Das Standardmodell aus Canvas Material wie Abbildung 15 zeigt, lag bei einem Kaufpreis von 800€ bzw. 850€.

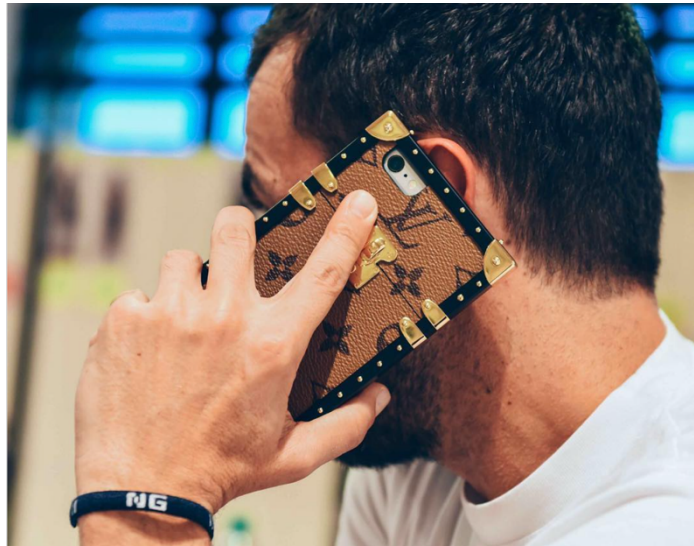


Abbildung 16: Handyhülle der Marke Louis Vuitton.  
Quelle: Instagram.

Das Modell aus Krokodilleder hingegen lag bei einem Kaufpreis von 3500€ bzw. 3800€ (vgl. Spottedfashion 2017). Auch hier zeigt sich das große Interesse der Konsumenten an dem angebotenen Produkt. Es bleibt abzuwarten, ob in Zukunft in diese Produktlinie weiterhin investiert wird und diese fortgeführt wird.

Ebenfalls weitere Produkte welche als Star bezeichnet werden kann, stellte die Marke Chanel der Fashion Show für Frühling 2017 vor. Wie in Abbildung 17 zu erkennen präsentierte



Abbildung 17: Chanel Boy Tasche mit integrierter LED Beleuchtung.  
Quelle: Chanel.

Chanel Taschen mit integrierten LED Lichtern, welche in changierender Form das Chanel Logo darstellen (vgl. Yotka 2017). Der Preis dieser Tasche beginnt bei 8500€ (vgl. Chanel). Auch diese Taschen erhalten aufgrund des futuristischen Designs hohe Aufmerksamkeit. Hierbei kann ebenfalls von einem Star gesprochen werden. Aktuell sind die Modelle dieser Tasche nur in geringen Stückzahlen verfügbar und es bleibt wie bei der Handyhülle von Louis Vuitton abzuwarten, inwieweit sich diese Produktlinie auf dem Markt etablieren kann und wird.

## **5 Qualitätsführerschaft in der Modeindustrie am Praxisbeispiel des Luxuslabels Hermès**

Das Pariser Modeunternehmen Hermès verfügt über eine hohe Eignung als Praxisbeispiel in dieser Arbeit. Das Unternehmen ist im Luxussegment tätig und die von Hermès angebotenen Produkte zeichnen sich unter anderem durch eine sehr hochwertige Qualität aus. Nachfolgend wird in diesem Kapitel das Luxusmodeunternehmen Hermès Paris hinsichtlich des Aspektes der Qualitätsführerschaft untersucht.

Hermès Paris wurde im Jahre 1837 von Thierry Hermès gegründet und befindet sich seit sich der Gründung im Privatbesitz der Familie. Somit kann Hermès Paris als Familienunternehmen gesehen werden. Zu den anfänglichen Produkten des Unternehmens zählten das Reitgeschirr und Pferdesättel. Das im Gründungsjahr gesetzte Ziel war es, das beste Reitgeschirr herzustellen. Nach dem zweiten Weltkrieg erkannten die Enkel des Gründers jedoch, dass der Bedarf an Reitartikeln aufgrund der aufkommenden Nachfrage nach Automobilen in naher Zukunft sinken wird. Folglich wurde das Produktangebot erweitert und es wurden Taschen und Tragriemen zur Befestigung des Reisegepäckes an Automobilen angeboten. Erst später kamen weitere Produkte wie beispielsweise Seidentücher und Accessoires hinzu (vgl. Alich 2009). Aktuell wird das Unternehmen von Axel Dumas und Emile Hermès geleitet (vgl. Leitung 2017).

Das Produktportfolio von Hermès Paris wird in verschiedene Kategorien unterteilt. Eine Kategorie beschreibt die Kategorie des Schmucks. So werden unter Anderem Armreifen, Halsketten, Ringe und Manschettenknöpfe angeboten. Die Materialien des Schmucks reichen von Gold, Silber bis hin zu Leder, Emaille sowie Horn und Lack (vgl. Schmuck 2017).

Auch Uhren zählen zu den angebotenen Produkten von Hermès Paris. Der Fokus bei den

Uhren liegt sowohl auf Material der jeweiligen Armbänder, auf dem Material des Uhrgehäuses sowie auf dem verbauten Uhrwerk. Eine Partnerschaft mit dem Technikunternehmen Apple führte dazu, dass Hermès eine eigene Edition der Apple Watch anbietet. Die Armbänder für diese Version der Apple Watch werden ebenfalls, wie die Lederarmbänder der anderen Uhren von Hermès, in einer Hauseigenen Manufaktur in Paris handgefertigt (vgl. Uhr 2017).

Auch Mode für Damen und Herren bestehend aus Ober- und Unterbekleidung wird von Hermès angeboten. Hierzu zählen Bekleidungsstücke wie die klassische *Prêt à Porter* Mode, Konfektionsmode sowie *Haute Couture* Mode. Ebenfalls zählen Accessoires, Schuhe und Gürtel zu den angebotenen Produkten. Ein großer Fokus wird hier auf Produkte bestehend aus Seide gelegt. Hierzu zählen unter anderem Krawatten und Seidentücher (vgl. Mode 2017).

Auch Produkte rund um das Themengebiet Haus und Wohnen bilden einen Teil des Produktangebotes. Hier werden unter Anderem Heimtextilien, Dekorationsobjekte sowie Porzellan und Besteck angeboten. Auch Möbelstücke wie Polstermöbel und Lampen zählen neben Fahrräder zu den angebotenen Produkten dieser Kategorie (vgl. Haus 2017).

Reitartikel zählen auch weiterhin zum Produktportfolio. Es werden Produkte für den Reiter, für den Stall und auch für das Pferd angeboten. In dieser Kategorie wird vor allem ein Fokus auf den Reitsport und die dort benötigten Produkte gelegt (vgl. Reitartikel 2017).

Das Material Leder bekommt ein eigenes Themengebiet im Angebotskatalog von Hermès gewidmet. Es werden sowohl Kleinlederwaren wie Geldbörsen und Agenden angeboten und auch Taschen und Gepäckstücke werden in dieser Kategorie aufgegriffen. Auch Lederaccessoires wie Schlüsselanhänger oder Handyhüllen zählen zum Angebot in dieser Kategorie (vgl. Lederwaren 2017). Insgesamt stellt Hermès 50.000 verschiedene Artikel her (vgl. Kuhn-Spogat 2013).

Hermès Paris legt einen sehr hohen Wert auf die Qualität der von ihnen produzierten Produkte. Manche Produkte wie beispielsweise die Hermès Birkin Tasche sind an Wartelisten geknüpft, da die Produktion dieser sehr aufwendig ist. Im Schnitt benötigt es drei Jahre Ausbildungszeit, bis ein Mitarbeiter die Qualitätsstandards, welche in der Fertigung von Hermès Produkten gefordert sind, erfüllen kann. Hermès Paris arbeitet nur mit den besten Fachkräften und produziert nur dort, wo es das beste know-how gibt, wenngleich auch dies höhere Kosten verursacht. Jeder Rohstoff wird vor der Verarbeitung und währenddessen

auf die kleinsten Fehler und Abweichungen überprüft. So wird beispielsweise das Leder vorher auf Mückenstiche geprüft oder auf Linien und Adern welche auf eine zu schnelle Gewichtszunahme oder Gewichtsabnahme des Tieres hindeuten. Treten diese Abweichungen auf, werden die Rohstoffe nicht weiterverarbeitet. Selbst ein fertig hergestelltes Produkt wird bei der geringsten Abweichung nicht verkauft, sondern vernichtet. Hierbei ist anzumerken, dass die Abweichungen häufig so klein und schwer zu erkennen sind, dass diese den Konsumenten möglicherweise noch nicht einmal auffallen würden (vgl. Brandeins 2009).

Jede Tasche von Hermès wird beispielsweise nur von einer Person hergestellt und am Ende auch von dieser Signiert (vgl. Kuhn-Spogat 2013). Wird eine dieser Taschen reklamiert, so gelangt diese wieder zu dem Täschner, der sie einst herstellte, damit dieser sie reparieren kann. Damit es erst gar nicht zu Reklamationen kommt, werden die Lederprodukte sehr aufwendig verarbeitet. So werden alle Teile der Tasche von Hand genäht, die Griffe und Seitenteile sogar doppelt. Für eine Handtasche benötigt ein Mitarbeiter zwischen zwölf und 18 Stunden Arbeitszeit (vgl. Alich 2009). Die Werkzeuge der Arbeiter zum Nähen des Leders wurden selbst von diesen entworfen und die Arbeitsmethoden sind seit dem Jahre der Gründung gleich geblieben (vgl. Brandeins 2009). Preislich beginnt ein Modell der Hermès Birkin bei mindestens 7000€. Im Jahre 2015 wurde eine Hermès Birkin für einen Preis von umgerechnet 205.000€ in Hong Kong bei einer Auktion versteigert (vgl. Luxuswelt 2015).

Obwohl das Unternehmen Hermès ein Luxusunternehmen ist, wird das Wort Luxus nur ungern zur Beschreibung der Unternehmensidentität benutzt. Vielmehr wird die Leistung des Unternehmens dahingehend beschrieben, dass es schöne und handwerklich solide Produkte fertigt. Die Kunden von Hermès suchen demnach dauerhafte Werte welche nicht in der Euphorie des Augenblicks oder des Zur-Schau-Stellens eines Luxusartikels darstellen. Dies bestätigt auch der im Vergleich zum Produkt kleine dort angebrachte Markenschriftzug. Vielmehr geht es ihnen um Ästhetik, Qualität, Langlebigkeit und Diskretion. Demnach besteht die Philosophie von Hermès nicht aus Volumen, sondern aus Werten. Als Definition der Marke Hermès beschreibt der ehemalige Geschäftsführer Patrick Thomas die Perfektion im Detail (vgl. Brandeins 2009).

Obwohl Hermès Paris hinsichtlich der Produktion sich an den Standards und Produktionsabläufen seit dem Jahre 1837 nur wenig bis nichts verändert hat und somit an den Traditionen festhält, war das Unternehmen eines der Ersten, welches im Jahre 2001 einen Online-



Shop eröffnete. Einer der Antriebe, weswegen dieser Online-Shop errichte wurde, ist ebenfalls aufgrund der von Hermès versprochenen hohen Qualität entstanden. Hierbei wurde zur Eröffnung des Online-Shops erst einmal beobachtet, in welcher Relation die Online-Käufe im Vergleich zu jenen im stationären Handel stehen. Ein weiterer Punkt, welcher seitens Hermès als wichtig erwähnt wird, ist jener, dass in Zukunft die Mehrheit der Konsumenten die Produkte, die sie interessieren, erst Online ansehen und dann in die Boutique kommen werden. Hierbei gilt es auch die Qualität des Online-Shops auf einem hohen Niveau zu halten, damit der Style, das Image und der Geist des Unternehmens auch online erhalten bleibt.

Als eine der größten Herausforderungen wird seitens Hermès das Sorgen für Kontinuität gesehen. Hierbei muss die eigene Produktion sowie die Zulieferer immer kontrolliert werden und kontrollierbar sein. Dies kostet das Unternehmen häufig viel Geld. Oftmals werden Zulieferer vom Unternehmen selbst gekauft, da diese sonst aufgrund der sich ändernden wirtschaftlichen Situation pleitegehen würden. Ein Beispiel hierfür sind die Gerbereien in Frankreich. In der Vergangenheit verkauften diese ihre besten Häute und Leder an Hermès und die weniger qualitativen an Schuhhersteller. Aufgrund der Globalisierung gibt es in Frankreich kaum mehr eine Schuhbranche und dies stellt eine Schwierigkeit für die Gerbereien in Frankreich dar. Um diese zu schützen, kauft Hermès diese Gerbereien und schützt damit gleichzeitig die eigene Qualität (vgl. Kuhn-Spogat 2013). Dieses Beispiel zeigt, dass Hermès auch Herausforderungen positiv nutzt, um die eigenen Qualitätsstandards aufrecht zu erhalten, auch wenn dies an höhere Kosten und auch höhere Preise für die Konsumenten gebunden ist. Patrick Thomas sagte in einem Interview: „Ich glaube, dass das in der Natur des Menschen liegt. Wenn wir ein bisschen mehr Geld zur Verfügung haben, wollen wir besser konsumieren, verlangen wir mehr Qualität [...]“ (vgl. Brandeins 2009). Dies deutet darauf hin, dass die Konsumenten auch in Zukunft bereit sein werden, höhere Preise für die Produkte zu zahlen, sofern die Qualität auf dem gleichen Niveau bleibt.

Abschließend lässt sich festhalten, dass, wie bereits in Kapitel 4 dieser Arbeit erläutert, der Begriff Qualitätsführerschaft die Differenzierung durch ein oder mehrere Produkte mit besonderer Qualität beschreibt (vgl. Schneider 2007, 79). Diese Differenzierung ist bei Hermès anhand der hohen Produktqualität und der oben genannten Produktionsweise gegeben. Die anbieterbezogenen Aspekte wie die Qualitätskontrollen, Ausschussquoten und Übereinstimmung mit technischen Spezifikationen stellen laut Meffert u. a. ebenfalls einen Teil der Qualitätsführerschaft dar (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 290). Auch dies wird von Hermès in akribischer Form gewährleistet, wie es das oben genannte Beispiel zeigt. Qualität wird ebenfalls als Erfüllungsgrad eines individuellen Abnehmerbedürfnisses

gesehen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 290). Auch dieser Punkt wird von dem Unternehmen erfüllt. Dies liegt vor allem daran, dass die Bedürfnisse der Konsumenten vor allem darin bestehen, ein qualitativ sehr hochwertiges Produkt zu besitzen, welches lang-  
lebig ist gleichzeitig jedoch auch im Erscheinungsbild im Bezug zum Preis des Produktes sehr diskret ist.

## **6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen**

Im Rahmen dieser Arbeit konnte herausgearbeitet werden, dass eine hohe Produktqualität ein wichtiges Kriterium für Premium- und besonders für Luxusmarken darstellt. Hierbei müssen besondere Herausforderungen wie beispielsweise die Globalisierung sowie der demographische und digitale Wandel von den Unternehmen beachtet werden und mit unternehmerischen Maßnahmen darauf reagiert werden.

Hierbei scheint es hilfreich, die Aufgaben des Markenmanagements des jeweiligen Unternehmens zu untersuchen, um Strategien entwickeln zu können, welche eine geeignete Reaktion auf die Herausforderungen wie beispielsweise jene der Globalisierung und Digitalisierung bieten. Demnach sollte auch die Markenidentität berücksichtigt werden, welche zum Ausdruck bringt, wofür eine Marke steht und welche die essentiellen und wesensprägenden Merkmale einer Marke umfasst. Dies ist vor allem wichtig, damit die Marke sowohl den Kunden als auch den Mitarbeitern, durch entsprechende Kommunikation nähergebracht werden kann. Auch das Markenimage stellt einen wichtigen Faktor diesbezüglich dar, da jenes die von einer Marke ausgesendeten Signale, welche für jeden Konsumenten individuell und subjektiv aufgefasst werden, untersucht und sich hieraus weitere mögliche Handlungsempfehlungen für ein Unternehmen ableiten lassen. Hieraus ergibt sich außerdem die Markenkommunikation, die das Senden von Produkt- und Unternehmensinformationen verfolgt, um bei den Nachfragern eine positive Wirkung in Bezug zur Kaufentscheidung zu erzielen. Somit kann gezielt auf die Bedürfnisse der Nachfrager in Form der richtig angewendeten Markenkommunikation reagiert werden, um somit die Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen.

Eine hieraus resultierende Strategie bietet die Strategie der Qualitätsführerschaft. Hierbei wird eine Differenzierung zu Wettbewerbern erreicht, indem ein oder mehrere Produkte eines Unternehmens durch eine herausragende Qualität gekennzeichnet werden. Diese wird meistens durch die Verwendung von hochwertigen Materialien, durch eine handwerkliche

Perfektion sowie durch hohe Standards während und nach der Fertigung dieser Produkte erreicht. Viele Luxusprodukte werden in dafür vorgesehenen Manufakturen gefertigt. Häufig wird eine hohe Qualität ebenfalls mit einem hohen Preis für das jeweilige Produkt verbunden, weswegen eine Qualitätsführerschaft häufig von Luxusherstellern verfolgt wird. Auch Luxusunikate verfügen in der Regel über eine hohe Qualität. Vorteile dieser Strategie bestehen darin, dass ein hohes Kundenbindungspotential aufgrund der hohen Qualität erzielt und ein positives Image zum Produkt und zur Marke aufgebaut wird. Wie in Abbildung 18 ersichtlich, können die oben genannten Faktoren zu einem Prozess zusammengefasst werden, damit die Strategie der Qualitätsführerschaft erfolgreich angewendet werden kann.

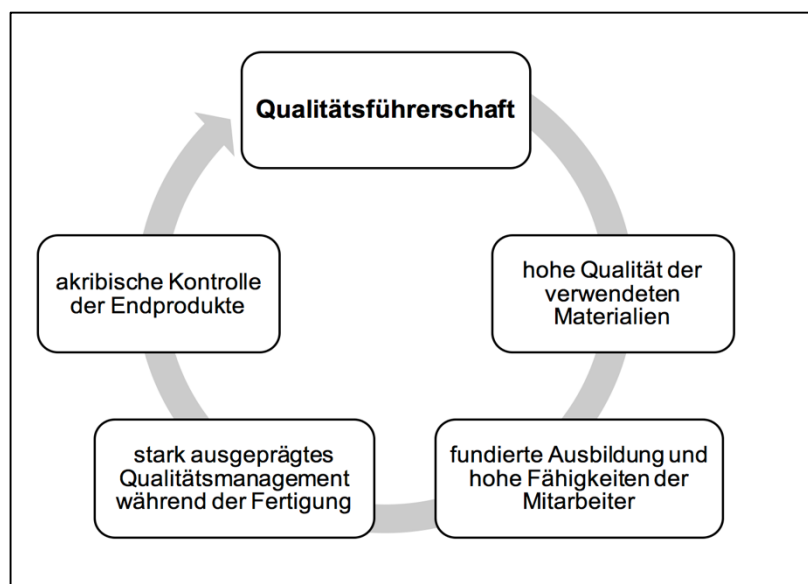


Abbildung 18: Erfolgsfaktoren der Qualitätsführerschaft.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Luxusmodemarke Hermès stellt ein Beispiel dafür dar, dass die Strategie der Qualitätsführerschaft über einen langen Zeitraum erfolgreich sein kann. Bei dieser Luxusmarke werden die Produkte auf die selbe Art gefertigt, wie zur Gründungszeit im Jahre 1837. Auch hier wird ein hoher Wert auf qualitativ hochwertige Materialien sowie auf strenge Kontrollen während der Fertigung gelegt. Auf Herausforderungen reagierte das Unternehmen mit Maßnahmen, welche nicht zum Leidwesen der Produktqualität geschahen, sondern welche höhere Kosten sowohl für das Unternehmen als auch für die Konsumenten bedeuteten, da bei dieser Strategie die Qualität der Produkte über dem Faktor Preis steht.

Aus den oben genannten Erfolgsfaktoren und den Beispielen aus der Praxis lassen sich im Hinblick auf die zu Beginn gestellten Fragen Handlungsempfehlungen ableiten.

Bezüglich der zu Beginn gestellten Frage, wie es einem Luxusmodeunternehmen gelingt, als Qualitätsführer im Markt zu agieren, lässt sich diese anhand der Erkenntnisse, die durch hier behandelte Praxisbeispiel gewonnen wurden, erläutern. Hierbei scheint es von hoher Relevanz, dass man in allen Arbeitsschritten bei der Herstellung der Produkte auf die Einhaltung der hohen Qualitätsstandards achtet. Diese Qualitätsstandards können beispielsweise durch eine mehrjährige Ausbildung der einzelnen Mitarbeiter, sowie durch eine im Vorfeld sorgfältige Auswahl der einzusetzenden Mitarbeiter anhand deren Fähigkeiten und Fertigkeiten erreicht werden, damit diese mit den hohen Unternehmensstandards vertraut gemacht werden können und sich mit diesen identifizieren. Ebenfalls ist die sorgfältige Auswahl der Qualität der einzelnen Materialien zu beachten, um zu überprüfen, ob diese überhaupt dazu geeignet sind, um zu einem qualitativ hochwertigen Produkt verarbeitet werden zu können. Auch eine Kontrolle der erstellten Produkte scheint von hoher Relevanz, so sollten diese akribisch kontrolliert werden, bevor sie in den Verkauf gelangen.

Auch die zu Beginn dieser Arbeit gestellte Frage, welche unternehmerischen Aktivitäten und Maßnahmen für diese Strategie förderlich und welche hinderlich sein können, lässt sich durch die in dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse beantworten. Hierbei scheint es förderlich, die zu Beginn gewählte Strategie der Qualitätsführerschaft beizubehalten. Hierbei gilt es auf aufkommende Herausforderungen so zu reagieren, dass die Qualität der Produkte nicht beeinträchtigt wird. Hinderlich hingegen kann es sein, wenn durch aufkommende Herausforderungen solche aufkommen, welche dafür sorgen könnten, dass die Produktqualität nicht mehr in der ursprünglichen hohen Form gewährleistet werden kann. Hierbei scheint es hilfreich, alternative Möglichkeiten zu entwickeln, damit diese erhalten bleibt. Auch mögliche Kostenerhöhungen bei der Beschaffung und Verarbeitung der Rohstoffe sollten in Betracht gezogen werden. Hierbei ist eine Erhöhung der Endpreise für die Konsumenten ebenfalls zu beachten. Bei Luxusprodukten wie beispielsweise der Hermès Birkin Tasche ist eine Preiserhöhung von ca. 2000€ in den letzten sieben Jahren zu beobachten.

Die Frage, wie sich ein Luxusunternehmen weiterhin als Qualitätsführer positionieren kann, lässt sich nicht ausführlich beantworten. Lediglich durch die bereits erfolgten wirtschaftlichen Begebenheiten, können weitere Maßnahmen, wie die oben erläuterten, für aufkommende Herausforderungen entwickelt werden. Jedoch stellt dies keine Garantie dafür dar, dass diese Maßnahmen oder daraus entwickelte Maßnahmen immer förderlich sind, adäquat auf diese Herausforderungen reagieren.

In dieser Arbeit konnten Antworten auf die Fragen gegeben werden, wie es einem Unternehmen gelingen kann, als Qualitätsführer zu agieren. Ebenfalls wurden Empfehlungen auf

die Frage, welche unternehmerischen Maßnahmen für diese Strategie hilfreich und hinderlich sein können, ausgesprochen. Die Frage wie ein Luxusunternehmen in Zukunft weiterhin als Qualitätsführerschaft agieren kann, blieb zum Teil offen. An dieser Stelle kann sich eine weitere wissenschaftliche Arbeit mit dieser Thematik auseinandersetzen indem die Strategie der Qualitätsführerschaft hinsichtlich der zukünftigen Ereignisse und Herausforderungen untersucht wird.

## Literatur und Quellenverzeichnis

Aaker, David (1991): Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York.

Aacker, David/Joachimsthaler, Erich (2000): Brand Leadership. New York.

Adzine (2013): Luxusmodemarken müssen digitalen Auftritt verstärken. <https://www.adzine.de/2013/06/luxusmodemarken-muessen-digitalen-auftritt-verstaerken-branding-online/> (22.03.2017).

Alich, Holger (2009): „Unsere Enkel sollen stolz auf uns sein“. In: Handelsblatt 08/2009. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/luxushaus-hermes-unsere-enkel-sollen-stolz-auf-uns-sein/3237546.html> (03.05.2017).

Berndt, Marcel: Wie Esprit, Superdry und Co. beim Billigheimer landen. In: Wirtschaftswoche 05/2013. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/hosen-auf-abwegen-wie-esprit-superdry-und-co-beim-billigheimer-landen/8265320.html> (28.04.2017).

Beschlagnahmung (2009): European Commission (2010). Anzahl beschlagnahmter Artikel aufgrund von Fälschung und Piraterie in den Jahren von 1999 bis 2009 (in Millionen). Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1742/umfrage/anzahl-beschlagnahmter-faelschungen/> (28.03.2017).

Bevh: bev. Umsatz im Online-Modehandel in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2016. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164515/umfrage/umsatz-im-online-modehandel-in-deutschland-seit-2006/> (25.03.2017).

Blinda, Lars (2007): Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen. Wiesbaden.

Brand eins (2009): Ein hübscher Wert. In: brand eins Wirtschaftsmagazin 06/2009. <https://www.brandeins.de/archiv/2009/identifikation/ein-huebscher-wert/> (04.05.2017).

Bruce, Annette/Jeromin, Christoph (2016): Agile Markenführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2002): Was ist Marke? Aktualisierung der Definition der Marke. Basel.

- Büttner, Miriam u. a. (2008): Phänomen Luxusmarke. Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität. In: Bellmann, Klaus u. a. (Hrsg.): Spektrum wirtschaftswissenschaftliche Forschung. Wiesbaden.
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. Wiesbaden.
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert/Feddersen, Christian (2012): Identitätsbasierte Markenführung. In: Florack, Arnd/Scarabis, Martin/Primosch Ernst (Hrsg.): Psychologie der Markenführung. München, 3-30.
- Burmann, Christoph u. a. (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Chanel: [http://www.chanel.com/de\\_DE/mode/produkte/handtaschen/g/s.tasche-boy-chanel-metallic-kalbsleder-.17S.A67086Y61493C5309.sto.new.html](http://www.chanel.com/de_DE/mode/produkte/handtaschen/g/s.tasche-boy-chanel-metallic-kalbsleder-.17S.A67086Y61493C5309.sto.new.html) (28.04.2017).
- Deckers, Ralf/Heinemann, Gerd (2008): Trends erkennen - Zukunft gestalten. Vom Zukunftswissen zum Markterfolg. Göttingen.
- Deloitte: Deloitte. Umsatz der führenden Hersteller von Bekleidung und Accessoires weltweit im Jahr 2013. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150106/umfrage/groesste-modeartikelhersteller-der-welt-nach-nettoumsatz/> (27.03.2017).
- Dubois, Bernard/Laurent, Gilles/Czellar, Sandor (2001): Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. HEC School of Management. Jouy-en-Josas.
- Esch, Franz-Rudolf/Fischer, Alexander (2009): Markenidentität als Basis für die Gestaltung der internen und externen Kommunikation. In: Fischer, Alexander (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Wiesbaden, 381-395.
- Flick, Christian (2014): Wachstum durch Direktvertrieb im E-Commerce: Chancen und Risiken im Online-Handel für herstellende Unternehmen. Hamburg.
- Friebe, Holm/Ramge Thomas (2008): Marke Eigenbau. Der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion. Frankfurt am Main.
- Garvin, David A. (1988): Die acht Dimensionen der Produktqualität. In: Harvard Business Manager 03/1988, 66-74.
- Germund, Willi (2014): Die Sklaven der Globalisierung. In: Stuttgarter Zeitung 6/2017. <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.textilindustrie-in-asien-die-sklaven-der-globalisierung.90750ab0-4c60-4542-8b67-f6a7a81ab59b.html> (28.04.2017).

- Handmade: Initiative Deutsche Manufakturen – Handmade-in-Germany <http://www.handmade-in-germany.org/index.php?id=300> (27.04.2017).
- Haus (2017): <http://germany.hermes.com/haus.html?combination=6> (04.05.2017).
- Homburg, Christian (2017a): Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Homburg Christian (2017b): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 6. Aufl. Wiesbaden.
- Horx, Matthias u. a. (2007): Zukunft Machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Frankfurt/New York.
- Ihring, S./Sack, A. (2016): Steht die Revolution der Modebranche kurz bevor? <https://www.welt.de/icon/article152254703/Steht-die-Revolution-der-Modebranche-kurz-bevor.html> (27.04.2017).
- Instagram: <https://www.instagram.com/nicolasghesquiere/> (10.05.2017)
- Ippen, Theresa (2016): Was bedeutet Handmade? <http://handmade-gruendung.de/was-bedeutet-handmade/> (27.04.2017).
- Joswig, Jan (2009): Elitär trifft etabliert. In: Zeit Online 04/2009. <http://www.zeit.de/online/2009/18/hm-kooperationen> (29.04.2017).
- Kapferer, Jean-Noël (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens. Augsburg.
- Kapferer, Jean-Noël (2001): Luxusmarken. In: Esch, Franz-Rodolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. 3. Auflage. Wiesbaden, 345-364.
- Kaufgründe (2009): OpSec Security (2009). Welche Gründe sprechen für den Kauf von potentiellen Fälschungen im Internet?. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153816/umfrage/gruende-fuer-den-kauf-potenzieller-faelschungen-2009/> (28.03.2017).
- Kistler, Petra (2014): Verändertes Konsumverhalten - Bekleidungsfirmen Handeln. In: Badische Zeitung 04/2014. <http://www.badische-zeitung.de/wirtschaft-3/veraendertes-konsumverhalten-bekleidungsfirmen-handeln--83590775.html> (28.04.2017).
- Kolaschnik, Axel (2012): Die Gestalt des Luxus. In: Burmann, Christop/König, Verena/Meurer, Jörg (Hrsg.): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen - Strategie - Controlling. Wiesbaden, 183-200.



Kotler, Philip u. a. (2007): Grundlagen des Marketing. 4. Auflage. München.

Kuhn-Spogat, Iris (2013): Warum Hermès bei seinen Taschen nie an Gold spart. In: Welt Online 12/2013. <https://www.welt.de/wirtschaft/article123050276/Warum-Hermes-bei-seinen-Taschen-nie-am-Gold-spart.html> (04.05.2017).

Lederwaren (2017): <http://germany.hermes.com/leder.html?combination=2> (04.05.2017).

Leitung (2017): <http://finance.hermes.com/en/Corporate-Governance/Group-Management/The-Executive-Chairmen> (03.05.2017).

Losch, Saskia/Schmidt Holger (2012): Eigenschaften von Kultmarken aus Sicht von Konsumentinnen und Konsumenten. In: Transfer. Werbeforschung & Praxis 03/2012, 33-44.

Louisvuitton: [http://de.louisvuitton.com/deu-de/damen/handtaschen/\\_/N-0aal50](http://de.louisvuitton.com/deu-de/damen/handtaschen/_/N-0aal50) (28.04.2017).

Louisvuitton 2: [http://de.louisvuitton.com/deu-de/damen/accessoires/schlusselfanhanger-mehr/\\_/N-1s1m9nu/to-4](http://de.louisvuitton.com/deu-de/damen/accessoires/schlusselfanhanger-mehr/_/N-1s1m9nu/to-4) (28.04.2017).

Luxuwelt (2015): Die teuerste Tasche der Welt. In: Welt Online 06/2015. <http://luxus.welt.de/Luxus-News/431437/Die-teuerste-Tasche-der-Welt> (04.05.2016).

Marketer: Marketer. n.d. Umsatz des Online-Handels mit Bekleidung und Accessoires in den USA in den Jahren 2012 und 2013 sowie eine Prognose bis 2018. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/221094/umfrage/prognose-zum-umsatz-des-online-bekleidungs-handels-in-den-usa/> (25.03.2017).

Marketinginstitut (2016): Deutsches Institut für Marketing. Portfolio-Analyse im Business Development. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/portfolio-analyse-als-instrument-im-business-development/> (28.04.2017).

Marketingkönig: <http://www.marketingkoenig.de/wp-content/uploads/2009/12/USP.pdf> (01.04.2017).

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 12. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. Wiesbaden.

Megatrends (2016): <http://www.zukunftsstark.org/megatrends/> (04.04.2017).

Mode (2017): <http://germany.hermes.com/frauen.html?combination=8> (04.05.2017).

Munzinger, Uwe/Musiol, Karl Georg (2009): Markenkommunikation. Wie Marken Zielgruppen erreichen und Begehren auslösen. München.

Neuhaus, Carla (2014): Luxusmarken sind nicht fairer als Primark. In: Tagesspiegel 07/2014. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/prekaere-arbeitsbedingungen-harte-vorwuerfe-gegen-hugo-boss/10157306-2.html> (28.04.2017).

Newdesk, Naharnet (2016): Mexican Prisoners Use Tattoo Skills for Purse Designs. <http://www.naharnet.com/stories/en/213981> (29.04.2017).

Niewerth, Gerd (2011): Hermès die Werkstatt des Luxus. In: Westdeutsche Zeitung 04/2011. <http://www.wz.de/home/wirtschaft/hermes-die-werkstatt-des-luxus-1.645204> (25.04.2017).

Onpulson: Stichwort: Management. In: Opulson Wirtschaftslexikon. <http://www.onpulson.de/lexikon/management/> (22.03.2017).

Peta (2015): Internationale Ermittlung zeigt, wie Tiere für „Luxus“-Handtaschen und Uhrenarmbänder leiden und qualvoll getötet werden. [http://www.peta.de/reptilien-auf-herms-zuliefererfarm-lebendig-aufgeschnitten-peta#.WM\\_BoBidHzg](http://www.peta.de/reptilien-auf-herms-zuliefererfarm-lebendig-aufgeschnitten-peta#.WM_BoBidHzg) (24.03.2017).

Piehler, Rico (2011): Interne Markenführung. Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement. Band 29. Wiesbaden.

Premiummarke: Stichwort: Premiummarke. In: Marketinglexikon. <http://www.marketinglexikon.ch/terms/1905> (05.04.2017).

Presseportal (2016): Auslaufmodell Eigentum? Über die Hälfte der Deutschen wollen weniger kaufen. <http://www.presseportal.de/pm/119527/3239464> (27.04.2017).

Prisonart: <https://www.prisonart.com.mx/shop/women/> (28.04.2017).

- Produktgruppe (2010): European Commission (2010). Anteil verschiedener Produktgruppen an beschlagnahmten Waren aufgrund von Fälschung und Piraterie in der EU in den Jahren von 2007 bis 2009. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1743/umfrage/anteil-von-produktgruppen-an-beschlagnahmten-waren/> (28.03.2017).
- Reimann, Erich (2014): Online-Handel: „Der Verdrängungswettbewerb ist noch in vollem Gange“. In: Heise Online 09/2014. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Online-Handel-Der-Verdraengungswettbewerb-ist-noch-in-vollem-Gange-2390533.html> (25.04.2017).
- Reitartikel (2017): <http://germany.hermes.com/reitartikel.html?combination=3> (04.05.2017).
- Robert, Saphir: Ist der hohe Preis für Fair-Trade-Produkte gerecht? Tagesspiegel. <http://www.tagesspiegel.de/meinung/ist-der-hohe-preis-fuer-fair-trade-produkte-gerecht/5769508.html> (23.03.2017).
- Russ, Barbara (2015): E-Commerce Umsatz wächst global auf 24 Prozent an. <https://fashionunited.de/nachrichten/business/e-commerce-umsatz-wa-chst-global-auf-24-an/2015092118860> (28.04.2017).
- Sack, Adriano/Wüpper, Gesche (2014): Mode wird zum Seismografen der Weltwirtschaft. <https://www.welt.de/wirtschaft/article134534772/Mode-wird-zum-Seismografen-der-Weltwirtschaft.html> (25.04.2017).
- Schallehn, Mike (2012): Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg Manfred (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement. Band 34. Wiesbaden.
- Scheferling, Sonja (2015): "Endverbraucher verlangen transparente Lieferketten". In: UmweltDialog 09/2015. <http://www.umweltdialog.de/de/wirtschaft/branchen/2015/Endverbraucher-verlangen-transparente-Lieferketten.php> (27.04.2017).
- Schmuck (2017): <http://germany.hermes.com/schmuck.html?combination=8> (04.05.2017).
- Spiegel: Spiegel Online (1982): Kult mit Koffern. In: Der Spiegel 45/1982. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-14354666.html> (28.04.2017).
- Spottedfashion (2017): <http://www.spottedfashion.com/2017/01/10/louis-vuitton-petite-malle-iphone-case-to-be-released-on-march-2017/> (28.04.2017).
- Springer: Stichwort: Management. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/management.html> (22.04.2017).

- Springer2: Stichwort: Greenwashing. In Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/greenwashing.html> (25.04.2017).
- Springer3: Stichwort: Strategisches Management. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategisches-management.html> (04.04.2017).
- Springer4: Stichwort: Operationalisierbarkeit. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/operationalisierbarkeit.html> (04.04.2017).
- Springer5: Stichwort: Kultmarke. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kultmarke.html> (04.04.2017).
- Statista (2013): Nettoumsatz der führenden Unternehmen in der Luxusgüterindustrie weltweit im Jahr 2013. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/428260/umfrage/umsatz-der-fuehrenden-unternehmen-in-der-luxusgueterindustrie-weltweit/> (27.03.2017).
- Steger, Daniel (2009): Wirtschaftlicher Akteur. VWL-Online. <http://www.vwl-online.ch/plone/glossary.2009-03-16.8052689907/plone/glossarydefinition.2009-07-16.2470200604/?searchterm=akteur> (25.03.2017).
- Tai, Cordelia (2016): The Fashion Crowd Is Already Losing It Over This Louis Vuitton Cellphone Case. In: The Fashion Spot. <http://www.thefashionspot.com/style-trends/717277-louis-vuitton-cellphone-case/#/slide/1> (28.04.2017).
- Thieme, Werner M. (2017): Luxusmarkenmanagement - Entscheidungsfelder und aktuelle Herausforderungen. In: Thieme, Werner M (Hrsg.): Luxusmarkenmanagement. Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung. Wiesbaden, 35-134.
- Urbschat, Nicole (2014): Trendsetter Instagram. In: Süddeutsche Zeitung 7/2014. <http://www.sueddeutsche.de/stil/veraenderungen-in-der-modebranche-trendsetter-instagram-1.2061513> (28.04.2017).
- Uhr (2017): <http://germany.hermes.com/uhren/apple-watch-hermes-2.html> (04.05.2017).
- Werth, Kerstin (2013): E-Commerce - beliebt, stark und mobil. In: Genios Verlag (Hrsg.): Branchenwissen Nr. 2. München.
- Welt (2016): So Ungleich ist das Vermögen auf der Welt verteilt. <https://www.welt.de/wirtschaft/article151109741/So-ungleich-ist-das-Vermoegen-auf-der-Welt-verteilt.html> (22.04.2017).

Yotka, Steff (2016): LEDs Are Lighting Up Fashion-And Have Been For Years. In: Vogue Online 10/2016. <http://www.vogue.com/article/led-fashion-trend-history-chanel-dolce-gabbana> (28.04.2017).

Zeplin, Sabrina (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Burmann, Christoph (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement. Wiesbaden.

Zook, Chris/Alan, James (2012): Repeatability. Build Enduring Business for a World of Constant Change. Boston.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname